



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Christian Schmid**

**Personalmanagement als ge-  
zieltes Mittel zur Verbesserung  
der Unternehmensergebnisse  
in der Hotellerie**

**2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Personalmanagement als gezieltes Mittel zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse in der Hotellerie**

Autor:  
**Herr Christian Schmid**

Studiengang:  
**Tourismusmanagement**

Seminargruppe:  
**BM11wT1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Hermann Mayer**

Zweitprüfer:  
**Martina Schleifer, B.A.**

Einreichung:  
Mittweida, 24.06.2014

---

Faculty of Media

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Deliberate measures of Human Resource Management as a way to improve business results in the hotel branch**

author:

**Mr. Christian Schmid**

course of studies:

**Tourism Management**

seminar group:

**BM11wT1-B**

first examiner:

**Prof. Hermann Mayer**

second examiner:

**Martina Schleifer, B.A.**

submission:

Mittweida, 24.06.2014

**Bibliografische Angaben**

Schmid, Christian:

Personalmanagement als gezieltes Mittel zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse in der Hotellerie

Deliberate measures of Human Resource Management as a way to improve business results in the hotel branch

65 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

**Abstract**

Ein modernes Personalmanagement kann einen bedeutenden Beitrag zu den Ergebnissen von Unternehmen leisten. Insbesondere die Bewertung der Mitarbeiterleistung als Einflussfaktor bietet hierfür vielversprechende Ansatzpunkte und kann bis zu einem Personalcontrolling weiterentwickelt werden. Gerade die Hotellerie stellt eine Branche dar, für welche die Fachliteratur das Personalmanagement zu wenig thematisiert. Das Personal stellt jedoch einen wesentlichen Erfolgsfaktor für diese Branche dar. Deshalb soll in der Vorliegenden Darstellung die Hotellerie als Adressat von Personalmanagementmaßnahmen verstanden werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Das Personalmanagement – Aufgaben, Entwicklung und Einflüsse.....</b>	<b>3</b>
2.1 Personal, Management, Personalmanagement.....	3
2.2 Perspektiven und Dimensionen des Personalmanagementbegriffs .....	6
2.3 Aufgaben und Funktionen des Personalmanagements .....	7
2.4 Von der historischen Entwicklung hin zu aktuellen Trends .....	11
2.5 Zum Verhältnis der Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management .....	16
2.6 Einflussfaktoren auf das Personalmanagement – Ethische und rechtliche Grundsätze .....	19
2.6.1 Ethisch-moralische Überlegungen zum Personalmanagement	19
2.6.2 Rechtliche Limitationen des Personalmanagements .....	24
<b>3 Personalwesen in der Hotellerie – Aspekte und Besonderheiten.....</b>	<b>27</b>
3.1 Das Hotel: Aufbau und Struktur von Hotelbetrieben .....	27
3.2 Aspekte des Personalmanagements in der Hotellerie als besondere Branche.....	28
<b>4 Von der Mitarbeiterbeurteilung zum Personalcontrolling – ein ganzheitlicher Ansatz des erfolgsorientierten Personalmanagements .....</b>	<b>35</b>
4.1 Beurteilung, Feedback und Evaluation .....	36
4.2 Die Bewertung der Beurteilung – Kriterien für Messungen und Kennzahlen. ....	40
4.3 Die Einbeziehung weiterer Perspektiven: 360°-Feedback .....	43
4.4 Die Integration der Beurteilungsperspektiven: das Balanced-Scorecard-Modell .....	45
4.5 Personalcontrolling als ganzheitliche und erfolgsorientierte Integration der Beurteilungsergebnisse.....	47
4.6 Eine für die Hotellerie entwickelte Beurteilungsstrategie: Der Mitarbeiteraktienindex .....	53

---

<b>5 Die Übertragbarkeit von erfolgsorientierten Personalmanagementstrategien auf die Hotellerie .....</b>	<b>57</b>
5.1 Die Struktur der Hotelbranche in Deutschland.....	57
5.2 Möglichkeiten der Implementierung von Personalmanagementstrategien in der Hotellerie.....	60
<b>6 Fazit.....</b>	<b>64</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Kreislaufmodell des 360°-Feedback .....	44
Abbildung 2. Regelkreismodell des Personalcontrollings.....	49
Abbildung 3. Wertschöpfungskette in der Hotellerie .....	51
Abbildung 4. Wertschöpfungskette des Personalmanagements .....	52
Abbildung 5. Nominale Umsatzentwicklung in der Hotellerie 2009-2014 .....	58
Abbildung 6. Beurteilung der Geschäftslage in der Hotellerie Winter 2010/2011 bis Winter 2013/2014.....	59

---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Trends und Maßnahmen im Personalmanagement .....	15
---	----



# 1 Einleitung

Kein Unternehmen kann ohne Personal existieren. Auch in Zeiten zunehmender Automatisierung und Technisierung kann diese Aussage nicht widerlegt werden. Ob ein Produktionsunternehmen die Fließbandarbeit zunehmend durch Maschinen ersetzt oder ein Nahverkehrsbetrieb führerlose Züge einsetzt – es stehen doch weiterhin Menschen hinter den Prozessen, denn Prozesse müssen geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Gerade in einer Branche wie der Hotellerie sind Automatisierung und Technisierung zudem kaum durchführbar. Die gefühlte Qualität eines Hotels steht in direktem Zusammenhang mit den Menschen, welche dort arbeiten, sei es durch den persönlichen Kontakt des Gastes zu kompetenten und zuvorkommenden Mitarbeitern oder zumindest durch das indirekte Erlebnis der Mitarbeiterleistung beim Betreten eines perfekt gereinigten Zimmers. Natürlich spielt neben dem Service auch die Ausstattung eine Rolle, aber ein Hotel kann noch so gut ausgestattet sein, wenn die Servicequalität nicht den Erwartungen des Gastes entspricht, dann wird dieser Gast kaum wieder in das Hotel zurückkehren oder es gar weiterempfehlen, denn es gibt ja in der Regel Alternativen. Wenn aber die Gäste ausbleiben, dann bleibt auch der Umsatz aus. Ein Hotel ist aber im Kern nichts anderes als ein auf Grundlage von betriebswirtschaftlichen Überlegungen zu führender Betrieb. Alle Maßnahmen zur Schaffung von Qualität oder zur Begeisterung der Gäste durch eine umfangreiche Ausstattung verfolgen ein übergeordnetes Ziel: das Generieren von Umsatz, letztlich das Erzielen von Gewinnen. Nur so kann ein Unternehmen dauerhaft überleben. Jedes betriebswirtschaftliche Unternehmen muss Kapital erzeugen um wiederum Kapital investieren zu können. Wenn nun die Mitarbeiter eine solch wichtige Rolle für einen Hotelbetrieb spielen, dann kann man annehmen, dass diese folglich einen bedeutenden Anteil am Kapital des Hotels darstellen. Somit kommt dem Personal gerade in der Hotellerie eine besondere Bedeutung bei der Erreichung positiver Unternehmensergebnisse zu. Ähnlich wie bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Prozessen in Produktionsbetrieben muss also in der Hotellerie die Planung, Steuerung und Kontrolle der vom Personal erbrachten Leistung im Vordergrund stehen. Befasst man sich allgemein mit diesen Begriffen im Bezug auf Personal, so stößt man in der aktuellen Literatur zum Personalwesen unweigerlich auf den Begriff des Personalmanagements. Für einen Zugang zum Beitrag des Personals zum Unternehmenserfolg soll deshalb im Folgenden zunächst dieser Begriff näher untersucht werden. Zur Klärung der grundlegenden Bedeutung dieses Begriffs soll zunächst eine Definition seiner Bestandteile, nämlich Personal und Management. Den Einstieg in die Thematik des Personalmanagements selbst erfolgt über

eine Betrachtung der Dimensionen und Perspektiven, welche das Personalwesen im Sinne des Personalmanagementbegriffs definieren. Da keine allgemeingültige Definition der konkreten Aufgaben und Betätigungsfelder eines Personalmanagements existiert, sollen daraufhin diese Aufgaben und Felder aus der vorhandenen Literatur zusammengetragen und damit möglichst vollständig dargestellt werden. Die heutige Ausprägung des Begriffs Personalmanagements erfolgt dann über die Darstellung der Entwicklung der Personalarbeit hin zur aktuellen Bedeutung. Diese beinhaltet auch die besonders wichtigen Trends, welche aktuell die Personalarbeit beeinflussen. Da im Zusammenhang mit Personalmanagement häufig auch der Begriff des Human Resource Management auftritt, wird dem Verhältnis zwischen den beiden Begriffen ein eigener Abschnitt gewidmet. Da sich das Personalmanagement im Gegensatz zu anderen Managementfeldern nicht mit Investitionsobjekten, sondern mit Menschen befasst, sollen in der Folge auch ethisch-moralische Überlegungen diskutiert werden. Aufgrund eines ähnlichen Zusammenhangs im Sinne eines Schutzes von Mitarbeiterinteressen werden auch rechtliche Bestimmungen erwähnt, wobei diese sich bereits teilweise auf den Bereich der zielgerichteten Mitarbeiterbeurteilung als erfolgsorientierte Personalmanagementfunktion bezieht. Nach einer Darstellung der personellen Einteilung in der Hotellerie und von Personalmanagementaufgaben auf Grundlage der Hotellerie als besondere Branche erfolgt der Übergang zu den gerade erwähnten Mitarbeiterbeurteilungssystemen. Da die Erhöhung des Unternehmenserfolgs im Vordergrund der Überlegungen steht, baut die Darstellung von der einfachen Mitarbeiterbeurteilung über generelle Kriterien für Bewertungen und Messungen auf zu den umfangreicheren Systemen des 360°-Feedback und einem personalmanagementbasierten Balanced-Scorecard-Modell und infolgedessen zum Controlling im Personalmanagement als ganzheitlicher, zielgerichteter und erfolgsorientierter Ansatz, welcher die vorangegangenen Systeme integriert. Danach wird der Bogen zurück geschlagen zur Hotelbranche, indem ein für die Hotellerie entwickelter Ansatz zur erfolgsorientierten Personalbeurteilung dargestellt wird und schließlich die Struktur der Hotelbranche und die Möglichkeiten zur Implementierung eines Personalmanagements in dieser Branche näher beleuchtet werden. Da es sich beim Personalmanagement um ein in seiner heutigen Ausprägung relativ junges Feld der Forschung handelt, welches sich zudem ständig in Weiterentwicklung befindet, wurde bei der Auswahl der Literatur insbesondere auf deren Aktualität geachtet.

## **2 Das Personalmanagement – Aufgaben, Entwicklung und Einflüsse**

### **2.1 Personal, Management, Personalmanagement**

Beim Gedanken an den Begriff Personalmanagement mögen dem Leser zunächst verschiedene in der Praxis weiter verbreitete Begriffe in den Sinn kommen: Personalwesen, Personalarbeit, Personalabteilung oder Personalführung etwa. Es stellt sich also die Frage, ob es sich bei manchen dieser Begriffe womöglich um Synonyme für den Begriff Personalmanagement handelt, oder ob sie dem Personalmanagement über- oder untergeordnete Ebenen darstellen. Ein erster Zugang zur Begriffsbestimmung soll über die Definition der Begriffe Personal und Management erfolgen.

Eine Definition des Begriffs Personal erscheint vor dem allgemeinen Verständnis dieses Wortes geradezu überflüssig. So findet sich dieser Begriff in den Fachlexika<sup>1</sup> selten als eigener Eintrag. Sucht man den Begriff in diesen Lexika, so wird man schnell auf die Definition verschiedener Oberbegriffe stoßen, die unterschiedliche Aspekte der Führung und Verwaltung von Personal in Unternehmen beleuchten, sowie auf den Begriff Personalmanagement selbst. Da der Begriff Personal allerdings im Folgenden häufig auftreten wird, sollte hier dennoch eine Bestimmung dieses Begriffs versucht werden. Es lässt sich feststellen, dass in Unternehmen generell von Menschen verrichtete Arbeit neben dem Einsatz von Technologie und monetärer Mittel zur Umsetzung gesetzter Ziele erfolgt<sup>2</sup>. Diese liefert einen Hinweis auf einen Zugang zum Begriff Personal auf der Ebene des einzelnen Arbeitnehmers, welcher ja im allgemeinen Sprachgebrauch die Gesamtheit des Personals ausmacht. Bei Arbeitnehmern handelt es sich um alle Mitarbeiter eines Betriebes, welche abhängig beschäftigt sind und bezogen auf ihre innerbetrieblichen Aufgaben, ihre Arbeitszeit und den konkreten Ort der Arbeitsverrichtung an die Weisungen ihres Arbeitgebers gebunden sind sowie ein Entgelt für die geleistete Arbeit erhalten<sup>3</sup>. Zu unterscheiden sind dabei Angestellte, Arbeiter sowie

---

<sup>1</sup> Z.b. Scholz [2009], Woll [2008].

<sup>2</sup>Vgl. Woll [2008], S. 597.

<sup>3</sup> Vgl. Scholz [2009], 32f.

Auszubildende<sup>4</sup>, wobei der Angestellte einer eher durch geistige Leistung geprägten Tätigkeit nachgeht, der Arbeiter hingegen einer eher körperlich geprägten<sup>5</sup>. Im Hinblick auf das Personal in der Hotellerie lässt sich also feststellen, dass alle drei genannten Arten von Arbeitnehmern auftreten, wobei der Faktor der körperlichen Arbeit bezogen auf z.B. Mitarbeiter im Restaurantbereich oder Housekeeping zu verstehen ist und nicht immer zwingend vom Begriff des Angestellten zu trennen ist. Im Folgenden soll der Begriff Personal nun die Gesamtheit aller in einem (Hotel-)Betrieb abhängig und entgeltlich beschäftigten Arbeitnehmer beschreiben.

Im Gegensatz zum Personalbegriff stellt sich der Begriff Management als deutlich vielschichtiger dar. Einerseits lässt sich das Management als Institution betrachten, welche in dieser Betrachtungsweise die jeweiligen weisungsbefugten Führungskräfte auf den drei Ebenen des Managements (Top-, Middle- und Lower Management) beschreibt, also jene Vorgesetzten in einem Unternehmen, welche die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch ihr Führungshandeln zu sichern<sup>6</sup>. Diese auch als strategisch beschriebene Führung von Unternehmen weist auf eine andere Sichtweise auf den Begriff Management hin, welcher sich auf die Dimension der Funktion des Managements bezieht. Dieser funktionsorientierte Managementbegriff stellt die Aufgaben des Managements, namentlich "Gestaltung, Lenkung und Entwicklung"<sup>7</sup> in den Vordergrund. Eine frühe Kategorisierung wurde mit dem POSDCORB-Modell vorgenommen. Dieses steht für die Aufgaben Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting<sup>8</sup>. Das aktuelle Verständnis des Managementbegriffs fasst mit den Dimensionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle<sup>9</sup> die Dimensionen Directing, Coordinating und Budgeting mit dem Begriff der Kontrolle zusammen. Es sei aber darauf hingewiesen, dass in der zugrundeliegenden, umfangreichen Darstellung des Managementbegriffs unter Kontrolle zugleich "controlling"<sup>10</sup> verstanden wird. Ohne die späteren Überlegungen zum Personalcontrolling vorwegnehmen zu wollen, sei hier dennoch darauf hingewiesen, dass im Managementkontext

---

<sup>4</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 33.

<sup>5</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 21.

<sup>6</sup> Woll [2008], S. 506.

<sup>7</sup> ebd.

<sup>8</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch [2013], S. 9.

<sup>9</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch [2013], S. 9f.

<sup>10</sup> Steinmann/Schreyögg/Koch [2013], S. 10.

der deutschsprachige Begriff Kontrolle keineswegs mit dem englischsprachigen Begriff Controlling gleichzusetzen ist<sup>11</sup>. In seiner funktionalen Sichtweise stellt der Managementbegriff die Planung, Steuerung (bzw. Organisation) und Kontrolle eine Querschnittsfunktion dar, welche sich durch alle Sachfunktionen eines Unternehmens, also durch alle Unternehmensbereiche zieht und diese zielgerichtet beeinflusst<sup>12</sup>. Diese funktionale Sichtweise beschäftigt sich folglich mit den konkreten Aufgaben des Managements als Körperschaft innerhalb des Unternehmens, welche die genannte Zukunftsfähigkeit und die dauerhafte Existenzsicherung eines Unternehmens ermöglichen soll<sup>13</sup>.

Ausgehend von der reinen Begriffsdefinition seiner Bestandteile bezieht sich der Begriff Personalmanagement also auf die Gesamtheit der Mitarbeiter in einem Unternehmen und die Art und Weise, wie dieses Personal von Führungskräften und Vorgesetzten so geführt und gesteuert wird, dass es nachhaltig zur Existenzsicherung des Unternehmens beiträgt. Genauer gesagt bezieht sich der Begriff Personalmanagement auf "alle Maßnahmen und Entscheidungen personalwirtschaftlicher Art", welche auf den effizienten Einsatz und die gezielte Entwicklung der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele abzielen, wobei dies als Aufgabe aller Managementebenen im Unternehmen zu verstehen ist<sup>14</sup>. Da das Personalmanagement somit als Oberbegriff eine Vielzahl von Aufgaben beschreibt, hängt das konkrete Verständnis des Begriffs allerdings von den Aufgaben ab, welche man ihm zuschreibt. Eine allgemeingültige Begriffsbestimmung lässt sich daher zwar nicht ausmachen, allerdings lässt sich das Begriffsverständnis zunächst auf Grundlage des jeweils gewählten Blickwinkels auf den Begriff Personalmanagement kategorisieren<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 137f.

<sup>12</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch [2013], S. 6ff.

<sup>13</sup> Vgl. Woll [2008], S. 506.

<sup>14</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 898.

<sup>15</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 8.

## 2.2 Perspektiven und Dimensionen des Personalmanagementbegriffs

Ein möglicher Blickwinkel ist die Betrachtung von Vorgängen des Personalmanagements auf Grundlage ihres zeitlichen Horizonts. Diese lassen sich dann untergliedern in eher langfristig angelegte, die Unternehmensstrategie stützende Maßnahmen und Entscheidungen; in operative und somit kurz- bis mittelfristig angelegte Maßnahmen und Entscheidungen des personalwirtschaftlichen Tagesgeschäfts, welche allerdings der Umsetzung der strategischen Perspektive dienen sollen; und schließlich in eine taktische Ebene, welche als Bindeglied zu verstehen ist, das die Übertragung strategischer Ziele auf die operative Ebene zum Ziel hat<sup>16</sup>.

Des Weiteren lässt sich der Personalmanagementbegriff auf Grundlage der verfolgten personalwirtschaftlichen Zielsetzung differenzieren. Diese kann in der reinen Personalverwaltung bestehen, sie kann aber auch die durch die Mitarbeiter und deren Entwicklung im Unternehmen erzeugte Wertschöpfung als Ziel verfolgen<sup>17</sup>. In einem weiteren Schritt kann zudem die Wettbewerbsperspektive mit einbezogen werden, wobei die Schaffung von Vorteilen gegenüber der Konkurrenz durch die gezielte Auswahl von besonders geeigneten Mitarbeitern im Vordergrund steht. Dies stellt dann wiederum das Personalmanagement nach dem strategischen Blickwinkel dar<sup>18</sup>.

Weiterhin lässt sich der Begriff nach der ihm zugeschriebenen Funktion innerhalb eines Unternehmens definieren. Hierbei wird unterschieden zwischen einer rein gestalterischen Funktion, bezogen auf die Organisation personalwirtschaftlicher Vorgänge einerseits und eine tiefergehende Funktion andererseits, welche sich mit der Führung des einzelnen Mitarbeiters oder einzelner Mitarbeitergruppen befasst<sup>19</sup>.

Letztlich lässt sich der Personalmanagementbegriff bei der beschriebenen Herangehensweise noch danach unterscheiden, von welchen Personen oder Gruppen inner-

---

<sup>16</sup>Vgl. Stock-Homburg [2013], 9f.

<sup>17</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 12.

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

<sup>19</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S.13f.

halb des Unternehmens die Personalmanagementaufgaben wahrgenommen werden. Dies kann sich in Form einer klassischen Personalabteilung ausdrücken, das Personalmanagement kann aber auch - wie oben bereits angedeutet - als unternehmensübergreifende Aufgabe aller Führungskräfte verstanden werden<sup>20</sup>.

## 2.3 Aufgaben und Funktionen des Personalmanagements

Die vorangegangene Einteilung stellt einen groben Überblick über Herangehensweisen an die Personalmanagementaufgaben dar. Es stellt sich natürlich die Frage, welche Aufgaben das Personalmanagement in Unternehmen konkret wahrnimmt. Im Folgenden soll deshalb ein zusammenfassender Überblick über die unter dem Personalmanagementbegriff vereinten Felder und Gegenstandsbereiche auf Grundlage der verwendeten Literatur erfolgen. Die in der Literatur vorhandenen Listen dieser Felder und Gegenstandsbereiche stimmen zwar im weiteren Sinne überein, jedoch lassen sich bei manchen Autoren Begriffserweiterungen sowie die zusätzlich Einführung weiterer Aufgabenfelder unter den Personalmanagementbegriff feststellen.

Weitgehende Einigkeit besteht bei der Aufgabe der Feststellung des benötigten Personalbedarfs, welcher sowohl im quantitativen Sinn, als auch im qualitativen Sinn zu verstehen ist, also die geforderten Fähigkeiten und Qualifikationen der benötigten Mitarbeiter miteinschließt<sup>21</sup>. Zudem kann dieser Aufgabe zusätzlich die Planung der in einem Unternehmen benötigten Personalstruktur zugerechnet werden<sup>22</sup>. Die Aufgabe der Personalbedarfsbestimmung kann wiederum auch als Teilbereich der Budgetierung im Personalwesen verstanden werden, wenn man die Überlegungen zum Personalbedarf als einhergehend mit der Finanzplanung für den Personalbereich ansieht<sup>23</sup>.

Neben der Bestimmung des Personalbedarfs hat das Personalmanagement auch die Aufgabe, Informationen über das bestehende Personal bereitzustellen. Dies erfolgt in

---

<sup>20</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 14.

<sup>21</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 899; Scholz [2014], S. 83.

<sup>22</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 306.

<sup>23</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 134ff.

Form von Analysen der quantitativen und qualitativen Struktur der Mitarbeiterschaft<sup>24</sup>. Inhaltliches Ziel solcher Analysen ist es dann, Rückschlüsse auf die Effizienz der Personalarbeit und deren Übereinstimmung mit den gesetzten Zielen des Unternehmens ziehen zu können<sup>25</sup>.

Eine weitere zentrale Aufgabe im Zusammenhang mit dem Personalbestand und – bedarf ist die Personalbeschaffung, welche sowohl durch Neueinstellungen vom externen Arbeitsmarkt erfolgen kann, als auch durch die Versetzung von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens<sup>26</sup>.

Um den Mitarbeiterbestand effizient und gezielt auf die Unternehmensziele ausgerichtet einsetzen zu können, kommt dem Personalmanagement zudem die Aufgabe der qualitativen Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu, also der Mitarbeiterentwicklung durch Weiterbildungsmaßnahmen, hin zu einem gewünschten Zustand<sup>27</sup>.

Ebenso ist die Entlassung von Mitarbeitern eine Aufgabe des Personalmanagement wenn ein Personalüberschuss festgestellt wird<sup>28</sup>. Eine Entlassung kann aber gerade auch dann erfolgen, wenn die Fähigkeiten eines Mitarbeiters nicht den Anforderungen des Unternehmens entsprechen, also bei qualitativen Soll-Ist-Diskrepanzen<sup>29</sup>.

Im Allgemeinen kommt dem Personalmanagement auch die Aufgabe der Personalverteilung im Sinne der Verteilung von Mitarbeitern auf die vorhandenen Stellen<sup>30</sup>, wobei die Anforderungen der Stelle und die Fähigkeiten der Mitarbeiter als Grundlage für die

---

<sup>24</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 899; Scholz [2014], S. 83.

<sup>25</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 898.

<sup>26</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 899; Scholz [2014], S. 83; Hänssler [2011], S. 134; Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 306; Stock-Homburg [2013], S. 17.

<sup>27</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 899; Scholz [2014], S. 83; Hänssler [2011], S. 134, Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 306; Stock-Homburg [2013], S. 17.

<sup>28</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 899; Scholz [2014], S. 83, Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 306, Stock-Homburg [2013], S. 17.

<sup>29</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 83.

<sup>30</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 899; Scholz [2014], S. 83; Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 306.



Zuordnung des einzelnen Mitarbeiters auf eine Stelle die Entscheidungsgrundlage bilden<sup>31</sup>.

Die konkrete Führung des Personals nach dem gängigen Begriff der Mitarbeiterführung stellt eine weitere Aufgabe des Personalmanagements dar. Diese Aufgabe kann unter dem Ziel der Koordination der Mitarbeiter verstanden werden<sup>32</sup>, beziehungsweise auch als Organisation des Verhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern<sup>33</sup>.

In Verbindung mit der Bestimmung des Personalbedarfs wurde zuvor die Kostenplanung und Budgetierung im Personalbereich angesprochen, welche zusätzlich als separate Aufgabe des Personalmanagements angesehen werden kann<sup>34</sup>. Das Budget für die Personalarbeit ist dann auf Grundlage des vorliegenden Personalbedarfs festzustellen<sup>35</sup>. Die Aufgabe des Personalmanagements in diesem Bereich kann andererseits auch als Kontrolle der Personalkosten aufgefasst werden<sup>36</sup>.

Dem Personalmanagement wird ebenso die Aufgabe zugerechnet, das Personal eines Unternehmens zu erhalten, also Maßnahmen zur Personalbindung zu sicherzustellen<sup>37</sup>.

Im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung kann dem Personalmanagement auch das Personalmarketing als eigener Aufgabenbereich zugerechnet werden. Ziel hierbei ist es, das eigene Unternehmen nach außen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und somit die Gewinnung von Bewerbern aus dem externen Arbeitsmarkt zu sichern<sup>38</sup>.

---

<sup>31</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 83.

<sup>32</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 899.

<sup>33</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 83.

<sup>34</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 83; Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 306.

<sup>35</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 136.

<sup>36</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 307f.

<sup>37</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 106; Hänssler [2011], S. 134.

<sup>38</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 134.

Zuletzt lässt sich noch der Bereich der Verbesserung von Vorgängen im Unternehmen durch die aktive Mitgestaltung durch die Mitarbeiter in Form von Ideen und Vorschlägen als Aufgabenbereich des Personalmanagements nennen<sup>39</sup>.

Nicht vergessen werden darf bei einer Auflistung der Personalmanagementaufgaben allerdings die reine Personalverwaltung. Wenn sich das moderne Personalmanagement auch stets weiterentwickelt und neue Aufgabenfelder entstehen, so bleiben die klassischen Personalverwaltungsaufgaben doch als Teilbereich des Personalmanagements bestehen<sup>40</sup>.

Ausgehend von den bisher beschriebenen Feldern des Personalmanagements ergibt sich weiterhin die Möglichkeit, zwischen dem Oberbegriff Personalmanagement und den darunter zusammengefassten Aufgaben weitere Ebenen der Kategorisierung einzuführen<sup>41</sup>. Dabei wird einerseits unterschieden zwischen systemgestaltenden Aufgaben, welche sich nochmals in "die Mitarbeiterflusssysteme und die Belohnungssysteme"<sup>42</sup> aufteilen. Den Flusssystemen werden demnach die Planung des Personalbedarfs, die Beschaffung von neuem Personal, die Entwicklung und Weiterbildung, sowie die Entlassung von Mitarbeitern zugerechnet<sup>43</sup>. Zu den Belohnungssystemen hingegen zählen die monetäre Entlohnung der Mitarbeiter sowie die Systeme der Mitarbeiterbeurteilung<sup>44</sup>, welche in der vorliegenden Betrachtung als Ansatz eines zielorientierten Personalmanagements genauer ausgeführt werden sollen. Auf der anderen Seite steht unter dem Personalmanagementbegriff als zweite Kategorie die "Führung von Mitarbeitern und Teams", welche der bereits genannten Aufgabe der Mitarbeiterführung entspricht<sup>45</sup>.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass die konkrete Ausgestaltung des Personalmanagements und seiner Aufgaben in einem Unternehmen stets auf Grundla-

---

<sup>39</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 306.

<sup>40</sup> Vgl. Woll [2008], S. 598.

<sup>41</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 16ff.

<sup>42</sup> Stock-Homburg [2013], S. 17.

<sup>43</sup> Vgl. ebd.

<sup>44</sup> Vgl. ebd.

<sup>45</sup> Stock-Homburg [2013], S. 18.

ge der jeweiligen Unternehmenspolitik erfolgen sollten. Die Unternehmenspolitik bestimmt demnach die Personalpolitik. Die Auswahl der vom Personalmanagement wahrzunehmenden Aufgaben und die dabei zu verwendenden Systeme hängen folglich allein von der verfolgten Unternehmenspolitik ab, umgesetzt werden sollten deshalb nur jene Aufgaben, welche aus dieser Perspektive notwendig sind<sup>46</sup>.

## 2.4 Von der historischen Entwicklung hin zu aktuellen Trends

Die vorangegangene Beschreibung der Ebenen und Aufgaben des Personalmanagements ist als aktueller Stand einer lange andauernden Entwicklung zu verstehen. Generell lässt sich feststellen, dass sich die Ausgestaltung des Personalmanagement von einer "administrativ-verwaltenden Funktion hin zum werteorientierten Erfolgsfaktor"<sup>47</sup> vollzogen hat. Ursprünglich, noch zu Beginn der Industrialisierung stand die reine Erbringung der Leistung durch die Arbeitskräfte im Vordergrund, was sich bis zu den 1930er Jahren allerdings dahingehend veränderte, dass der Gedanke der Optimierung der Arbeit, etwa durch Rationalisierung stärker in den Vordergrund trat<sup>48</sup>. Dies beruhte auf der Erkenntnis, dass die Qualität der Arbeit insbesondere durch die Motivation und Zufriedenheit der Arbeitskräfte und durch deren angeeignete Fähigkeiten beeinflusst wird<sup>49</sup>. Bis in die 1960er Jahre stand allerdings weiterhin die rein bürokratische, verwaltende Personalarbeit im Vordergrund, welche meist als Aufgabe der Unternehmensführung verstanden wurde<sup>50</sup>. Zu dieser Zeit fand jedoch ein Wandel statt, in dessen Folge die Personalarbeit verstärkt in eigenen Abteilungen zusammengefasst wurde, welche die administrativen Funktionen und besonders auch rechtliche und soziale Fragestellungen als Grundlage hatten<sup>51</sup>. Die gezielte Entwicklung des Personals fand ab den 1970er Jahren verstärkte Beachtung. Zudem wurde erkannt, dass die Mitarbeiter als integraler Bestandteil des Unternehmens zu verstehen sind und Unternehmen den Mitarbeitern auch durch eine stärkere Ausrichtung auf deren Bedürfnisse entgegen-

---

<sup>46</sup> Vgl. Woll [2008], S. 597.

<sup>47</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S., 24.

<sup>48</sup> Vgl. ebd.

<sup>49</sup> Vgl. ebd.

<sup>50</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S., 24f.

<sup>51</sup> Zur folgenden Darstellung der Entwicklung vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 25.

kommen sollten. Der ökonomische Gedanke stand dann in den 1980er Jahren verstärkt im Fokus, nicht zuletzt bedingt durch ein schwieriger werdendes wirtschaftliches Gesamtumfeld. Die Thematik der Mitarbeiterflexibilität rückte in den Vordergrund und Unternehmen im Allgemeinen sowie auch die Personalarbeit wurden verstärkt auf die Entwicklung von Potenzialen ausgerichtet. Die Veränderung des ökonomischen Umfeldes führte neben Rationalisierungsmaßnahmen auch zu einer Dezentralisierung von Aufgaben in Unternehmen. Infolgedessen wurde die Ausführung von Aktivitäten der Personalarbeit zunehmend auf untergeordnete Führungskräfte übertragen. Die 1990er Jahre brachten schließlich die Einsicht, dass es sich bei den Mitarbeitern um die "wichtigste und wertvollste Ressource"<sup>52</sup> von Unternehmen handelt. Damit kam dem Personal ebenso eine klare Wertschöpfungsfunktion zu, was nicht nur einen zusätzlichen Schwerpunkt auf die Personalentwicklung als Erfolgsfaktor legte, sondern auch den Gedanken des betrieblichen Controllings auf das Personalmanagement übertrug. Dieser Ansatz eines Personalcontrollings wird an späterer Stelle als besonders zielorientierter Ansatz zur Steigerung der Unternehmensergebnisse thematisiert. Im Zuge der wertschöpfungsorientierten Entwicklung des Personalmanagements traten auch Überlegungen zur Auslagerung von Personal stärker hervor. Andererseits fand das innerbetriebliche Personalmanagement allerdings auch zunehmend Eingang in strategische und damit langfristige Unternehmensentscheidungen. Zugleich werden operative Personalentscheidungen des Tagesgeschäfts noch stärker auf untergeordnete Führungskräfte übertragen.

Während sich diese Veränderungen des Personalmanagements zwar hauptsächlich auf Grundlage von ökonomischen Überlegungen vollzogen haben, hatten zugleich auch veränderte Einstellungen innerhalb der Gesellschaft und die Entwicklung des Arbeitsmarktes Einfluss auf die Gestaltung des Personalmanagements<sup>53</sup>. Die Erwartungen der Arbeitnehmer entwickelten sich hin zu einem individueller gestalteten Arbeitsumfeld mit einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung im Beruf. Dies hatte zur Folge, dass sich flexiblere Arbeitszeitmodelle und neue Modelle der Aufgabenverteilung in Betrieben entwickelten. Zudem forderten Arbeitnehmer mehr Eigenverantwortung im Beruf und umfangrei-

---

<sup>52</sup> Ebd.

<sup>53</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 133f.

che berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten ein, während andererseits die Arbeit nicht mehr als oberster Stellenwert im Leben der Menschen angesehen wurde. Nicht zuletzt der demografische Wandel mit der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft führte zu einem Fachkräftemangel. Dieser hatte neben allgemeinen Ökonomisierungsbestrebungen auch Einfluss auf den verstärkten Leistungsanspruch an den einzelnen Arbeitnehmer. Die Produktivität der Arbeit rückte stärker in den Vordergrund, was sich beispielsweise auf die Schaffung von schlankeren Organisationsformen durch weniger stark abgestufte Hierarchiesysteme ausdrückte. Diese Veränderungen bedeuteten für die Personalabteilungen zunehmend eine wichtige Unterstützungsfunktion für die Führung von Unternehmen. Diese beinhaltet die Funktion des Personalmanagements als Unterstützer bei der Umsetzung der Unternehmensstrategien, zusätzlich auch die gezielte Beteiligung am Change Management und die zielgerichtete Entwicklung der Mitarbeiter zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges. Die zum Teil bereits begonnenen Entwicklungen bilden sich auch in einer 2009 durchgeführten Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalmanagement ab, welche die zukünftigen Trends im Bereich des Personalmanagements untersuchte<sup>54</sup>. Demnach sind weiterhin flexiblere und individuellere Systeme im Personalmanagement zu verfolgen, das Personalmanagement wird zunehmende Wichtigkeit bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie haben, die Sinnhaftigkeit der Arbeit wird den Arbeitnehmern verstärkt zu vermitteln sein und den Gefahren des demografischen Wandels wird entgegenzuwirken sein. Zusätzlich stellen sich die verstärkte Förderung von jungen Talenten, die gezielte qualitative Entwicklung auch von Führungskräften und das unter den Aufgaben des Personalmanagements genannte Personalmarketing im Sinne eines Employer Branding als zukünftige Trends dar. Interessant ist bei den Ergebnissen dieser Studie auch, dass die Aufgabe der Messung der Auswirkungen des Personalmanagement als weiterer Zukunftstrend erkannt wird, was wiederum auf die Wichtigkeit einer Herangehensweise nach dem Controlling-Gedanken hinweist. Die aktuellen Trends im Personalmanagement lassen sich durch die im Jahr 2013 durchgeführte Studie der DGFP zu diesem Thema veranschaulichen. Grundlage ist die Befragung von 114 Personalverantwortlichen. Zwar berücksichtigt die Studie nicht die Hotellerie oder das Gastgewerbe als eigenständige Branchen, jedoch deutet die Verteilung der Befragten auf Betriebsgrößen und Wirtschaftssektoren einen strukturellen Bezug zu

---

<sup>54</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 134.

den Feldern an, denen auch die Hotellerie zuzurechnen ist. Den größten Teil der Unternehmen, in denen diese Personalverantwortlichen tätig waren, machen mit 35% jene Betriebe aus, welche weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Zudem sind zumindest 29% der Betriebe dem Dienstleistungssektor zuzurechnen. Dieser Sektor ist somit neben den Produktionsbetrieben (42%) am zweitstärksten repräsentiert<sup>55</sup>. Darüber hinaus sollte auch nicht vergessen werden, dass es sich bei den Einflussfaktoren auf das Personalmanagement um "[g]esamtgesellschaftliche Trends"<sup>56</sup> handelt, die Einflüsse auf die Unternehmen also von außen wirken und nicht unbedingt als branchenspezifisch anzusehen sind. Die folgende Tabelle gibt die identifizierten Trends wieder und listet zu jedem Trend jeweils die drei am häufigsten genannten Ansätze wieder, mit welchen diesen Trends begegnet werden soll (Maßnahmen). Die Reihenfolge der Trends spiegelt dabei die Nennungshäufigkeit absteigend wieder.

Zum Employer Branding als Maßnahme, um dem demografischen Wandel zu begegnen ist anzumerken, dass diese von Produktionsbetrieben häufiger genannt wurde als von Dienstleistungsbetrieben<sup>57</sup>. Bei der Globalisierung und insbesondere bei der Maßnahme der internationalen Rekrutierung sei angemerkt, dass dies ebenfalls eher von Produktions- als von Dienstleistungsbetrieben genannt wird. Allerdings wird in der Studie auch auf die Entwicklung von Fremdsprachkompetenzen hingewiesen<sup>58</sup>. Sowohl die Rekrutierung aus dem Ausland als auch die Förderung von Fremdsprachenkenntnissen können aber im Zusammenhang mit der Hotellerie als empfehlenswert angesehen werden. Für den Bereich der Digitalisierung und Virtualisierung sollte bedacht werden, dass Homeoffice-Lösungen in der Einzelhotellerie kaum denkbar sind. In der Markenhotellerie hingegen wäre eine Durchführung auf der übergeordneten Verwaltungsebene (Zentrale) durchaus möglich. Zumindest teilweise in Einklang mit dieser Überlegung steht die Tatsache, dass solche Lösungen generell in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern stärker verbreitet sind<sup>59</sup>. Auch bei den Maßnahmen zu Ressourcenknappheit bzw. Folgen der Energiewende sollte bedacht werden, inwieweit diese für Hotelbetriebe relevant sind. Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die

---

<sup>55</sup> Vgl. DGFP [2013], S. 19.

<sup>56</sup> DGFP [2013], S. 3.

<sup>57</sup> Vgl. DGFP [2013], S. 5.

<sup>58</sup> Vgl. DGFP [2013], S. 7.

<sup>59</sup> Vgl. DGFP [2013], S. 8.

Maßnahmen zu diesem Problembereich aus Personalmanagementsicht noch am Anfang der Entwicklung zu befinden scheinen<sup>60</sup>.

Trends	Maßnahmen
Demografischer Wandel	Gesundheitsmanagement (79%) Employer Branding (59%) Strategische Personalplanung (53%)
Wertewandel	Berücksichtigung bei der Entwicklung von Führungskräften (65%) Definition eines Verhaltenskodex (60%) Verbindung von Unternehmenswerten mit der Personalarbeit (49%)
Globalisierung	Employer Branding (46%) Expatriate Management (45%) Internationale Rekrutierung (45%)
Digitalisierung und Virtualisierung	Homeoffice-Lösungen (72%) Social Media als Mittel zur Rekrutierung (64%) Social Media zur Unterstützung des Employer Branding (61%)
Knappe Ressourcen und Energiewende	Homeoffice-Lösungen (50%) Pendlerzuschuss (19%) Noch keine konkreten Lösungen (14%)

*Tabelle 1. Trends und Maßnahmen im Personalmanagement (Quelle: DGFP [2013], S. 4-9)*

Der zuvor angesprochene Wertschöpfungsgedanke und die Sichtweise auf das Personal bzw. die einzelnen Mitarbeiter als wertbasierte Ressourcen führt einen weiteren heute gängigen Begriff in die Diskussion des Personalmanagementbegriffs ein, nämlich den Begriff des Human Resource Management. Im Folgenden soll dieser Begriff geklärt werden, insbesondere dahingehend, ob es sich dabei lediglich um ein Synonym des Personalmanagementbegriffs handelt, oder ob es sich gar um verschiedene Ansätze der Herangehensweise an Personalentscheidungen handelt.

<sup>60</sup> Vgl. DGFP [2013], S. 9.

## 2.5 Zum Verhältnis der Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management

Der Begriff des Human Resource Management (HRM) hat generell die "Einbettung des Personals in den Managementprozess des Unternehmens"<sup>61</sup> als Grundlage, worin sich zunächst kein Unterschied zum Personalmanagementbegriff ausmachen lässt. Allerdings beinhaltet der HRM-Begriff die Betrachtung des Personals als eine Art langfristiges Vermögen, als "Humanvermögen mit einer langfristigen Perspektive", wobei die "Mitarbeiter [...] einen wichtigen strategischen Erfolgsfaktor des Unternehmens"<sup>62</sup> darstellen. Der Zusammenhang mit dem Personalmanagementbegriff besteht dabei darin, dass HRM als ein System von gezielt ausgewählten und kombinierten Personalmanagementaufgaben verstanden wird<sup>63</sup>. Bei der Durchführung dieser Aufgabe lassen sich wiederum zwei Ansätze unterscheiden, welche in den 1980er Jahren entwickelt wurden<sup>64</sup>.

Der an der University of Michigan entstandene Ansatz teilt das Vorgehen bei das Personal betreffenden Entscheidungen in drei Ebenen ein: die strategische, welche einhergeht mit der Formulierung einer zielgerichteten Unternehmensmission, die es durch entsprechende langfristig planende Personalarbeit zu sichern gilt, während die Managementebene diese Sicherstellungsaufgabe durch gezielte Organisation der Umsetzung übernimmt<sup>65</sup>. Als dritte Ebene ist die operative Personalarbeit im Tagesgeschäft anzusehen, welche bei diesem Ansatz das eigentliche Personalmanagement darstellt<sup>66</sup>. Die Aufgaben der strategischen Ebene sind schließlich konkret die Auswahl von geeigneten Mitarbeitern und die Beurteilung der Mitarbeiter, wobei die Beurteilung die weiteren Aufgaben der Verteilung der Vergütung und der Gestaltung von Anreiz-Systemen sowie die zielgerichtete Entwicklung der Mitarbeiter bedingt<sup>67</sup>. Auffällig ist bei dieser Kategorisierung jedoch, dass sich die aufgeführten Aufgaben auch in der bereits beschriebenen Auflistung der Personalmanagementaufgaben finden. Der ent-

---

<sup>61</sup> Scholz [2009], S. 467.

<sup>62</sup> Ebd.

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

<sup>64</sup> Vgl. ebd.

<sup>65</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 467f.

<sup>66</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 468.

<sup>67</sup> Vgl. ebd.



scheidende Unterschied zu diesem HRM-Ansatz ist allerdings, dass die genannten Aufgaben hier in einem rein strategischen Kontext zu verstehen sind und die Verfolgung der übergeordneten Unternehmensstrategie als Grundlage haben<sup>68</sup>. Dadurch werden die Aufgaben als klar abgegrenzt vom personalwirtschaftlichen Tagesgeschäft dargestellt. Da aber eingangs bereits die strategische, operative und taktische Ebene bei der zeitlichen Perspektive der Personalmanagementaufgaben aufgeführt wurde, lässt sich hier der Schluss ziehen, dass der Ansatz der University of Michigan auf die Möglichkeit der Zuweisung einzelner Personalmanagementaufgaben zu bestimmten zeitlichen Entscheidungshorizonten hinweist.

Der zweite HRM-Ansatz wurde an der Harvard Graduate School of Business entwickelt. Inhalt dieses Ansatzes ist ebenfalls der gezielte und strategisch ausgerichtete Einsatz ausgewählter Personalmanagementaufgaben, wobei "vier Politikfelder"<sup>69</sup> unterschieden werden, welche das Unternehmen beeinflussen und auf deren Grundlage das Personalmanagement zu gestalten ist. Bei diesen Politikfeldern handelt es sich zum einen um die Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen, welche bereits teilweise durch die Unternehmensform und durch rechtliche Bestimmungen, insbesondere durch gewerkschaftlichen Einfluss vorbestimmt sein können<sup>70</sup>. Die eigentlichen Aufgaben des Personalmanagement bilden ein eigenes zweites Politikfeld innerhalb dieses HRM-Ansatzes. Somit fällt auch die Personalbeurteilung in diese Unterkategorie<sup>71</sup>. Die Mitarbeiterbelohnungssysteme bilden jedoch das dritte Politikfeld des Ansatzes und ihre Gestaltung wird auf Grundlage von Unternehmensstrategie, -philosophie und -zielen, sowie auf Grundlage der konkreten Mitarbeiterbedürfnisse vorgenommen<sup>72</sup>. Mit dieser Unterscheidung der Politikfelder werden die Mitarbeiterbelohnungssysteme getrennt von der Mitarbeiterbeurteilung angesiedelt. Das vierte Politikfeld befasst sich schließlich hauptsächlich mit der Verteilung der Mitarbeiter auf Stellen und die Definition dieser Stellen gemäß ihrer Anforderungen an Mitarbeiter. Das Ziel dieses Politikfeldes ist folglich der optimale Einsatz der Mitarbeiter auf Grund-

---

<sup>68</sup> Vgl. ebd.

<sup>69</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 469.

<sup>70</sup> Vgl. ebd.

<sup>71</sup> Vgl. ebd.

<sup>72</sup> Vgl. ebd.

lage ihre Fähigkeiten und Potenziale<sup>73</sup>. Die Implementierung der Politikfelder wird als zentrale Aufgabe des Managements verstanden, die einerseits der Erreichung der Unternehmensziele dient, andererseits aber auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigen soll<sup>74</sup>. Die gezielte Ausgestaltung der vier Politikfelder ist dann ausgerichtet auf das Erreichen von positiven Ergebnissen in vier Zielfeldern. Bei diesen handelt es sich einmal um die Erhöhung der Mitarbeiterbindung, wobei eine höhere Bindung zugleich soziale Bedürfnisse der Mitarbeiter ansprechen soll<sup>75</sup>. Entscheidenden Anteil an einer starken Mitarbeiterbindung hat zudem die Verteilung der Mitarbeiter auf die ihnen am besten entsprechenden Stellen, was als Aufgabe des vierten Politikfeldes angesprochen wurde<sup>76</sup>. Das zweite Ergebnis der Implementierung besteht in der gezielten Einstellung von geeigneten Mitarbeitern, welche mit ihren Fähigkeiten den Unternehmensanforderungen und den verfolgten Zielen des Unternehmens entsprechen<sup>77</sup>. Damit tritt der den zuvor beschriebenen Personalmanagementaufgaben zugeschriebene Aspekt der qualitativen Auswahl und Förderung der Mitarbeiter in den Vordergrund, während zugleich anzumerken ist, dass hierbei auch die Sichtweise des bedürfnisgerechten Einsatzes der Mitarbeiter berücksichtigt wird<sup>78</sup>. Das dritte zu erreichende Ergebnis lässt sich treffend als ein "hohes Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszielen"<sup>79</sup> beschreiben, also die Sicherstellung, dass die Mitarbeiter mit der Verfolgung ihrer persönlichen Ziele zugleich die gesetzten Ziele des Unternehmens verfolgen, um so sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der Arbeit zu fördern<sup>80</sup>. Die Kosteneffizienz im Personalbereich stellt schließlich das vierte zu erreichende Ergebnis dar. Hier geht es um die Optimierung sowohl der direkten Personalkosten durch Löhne und Gehälter als auch der indirekten Personalkosten, welche beispielsweise durch den Ausfall von Mitarbeitern entstehen können<sup>81</sup>.

---

<sup>73</sup> Vgl. ebd.

<sup>74</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 469f.

<sup>75</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 470.

<sup>76</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 469.

<sup>77</sup> Vgl. ebd.

<sup>78</sup> Vgl. ebd.

<sup>79</sup> ebd.

<sup>80</sup> Vgl. ebd.

<sup>81</sup> Vgl. ebd.

Die Frage nach dem Verhältnis des HRM- und des Personalmanagementbegriffes lässt sich durch diese Darstellung nur insoweit klären, als Personalmanagementaufgaben die Grundlage für ein übergeordnetes HRM-System bilden. Eine Klärung der Frage über die Literatur zum Personalmanagement stellt sich allerdings als problematischer dar. Möchte man das HRM in die historische Entwicklung des Personalmanagements mit aufnehmen, so bietet sich etwa die Sichtweise an, dass der Personalmanagementbegriff in seiner heutigen Verwendung dem HRM-Begriff entspricht<sup>82</sup>. So wird bei Stock-Homburg der HRM-Begriff auch lediglich als englischsprachige Übersetzung des Personalmanagementbegriffs bezeichnet<sup>83</sup> und der Harvard-Ansatz des HRM als eine Möglichkeit zur weiteren Kategorisierung der Personalmanagementaufgaben verstanden<sup>84</sup>. Allerdings wird zugleich davor gewarnt, dass beiden beschriebenen Ansätzen "eine Begründung für die unterstellten Ursache-Wirkungszusammenhänge" fehle und sie deshalb gerade nicht in die Betrachtung des Personalmanagements einbezogen werden<sup>85</sup>. In dieser Darstellung soll deshalb der Personalmanagementbegriff als übergeordneter Begriff verstanden werden, von welchen die Mitarbeiterbeurteilung einen Teilbereich darstellt. Auf den HRM-Begriff sei hier lediglich als Möglichkeit der Einführung einer weiteren Kategorisierungsebene oberhalb des Personalmanagementbegriffs hingewiesen.

## **2.6 Einflussfaktoren auf das Personalmanagement – Ethische und rechtliche Grundsätze**

### **2.6.1 Ethisch-moralische Überlegungen zum Personalmanagement**

Gerade der soeben beleuchtete Begriff des HRM wird mit seiner Sichtweise des Personals als Ressource bzw. Kapital häufig als in einem ethischen Sinn sehr negativ konnotiert wahrgenommen<sup>86</sup>, wobei aber anzumerken ist, dass die Investition in Perso-

---

<sup>82</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 27.

<sup>83</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 16.

<sup>84</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 17.

<sup>85</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 39.

<sup>86</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 179.

nal ja letztlich der Mehrung des Kapitals dient<sup>87</sup>. Unabhängig davon, wie man das Verhältnis von HRM und Personalmanagement definiert, hat sich eingangs schon herausgestellt, dass Personalmanagement im Kontext des Managementbegriffs als solchen stets der Zielerreichung und der Umsetzung der Unternehmensstrategie dient. Daraus lässt sich die These ableiten, dass Personalmanagement generell auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ausgelegt ist. Dies wirft die Frage auf, inwieweit daraus ein Spannungsfeld entsteht zwischen der ökonomischen Zielerreichung und der menschenwürdigen Behandlung der Mitarbeiter. Grundsätzlich führt dies in den Bereich der Wirtschaftsethik wobei der Ethikbegriff im Allgemeinen zu verstehen ist als das sittliche Verhalten, welches allen Menschen gemeinsam ist und deshalb auf alle Menschen bezogen werden kann<sup>88</sup>. Zunächst soll der Begriff der Wirtschaftsethik näher betrachtet werden<sup>89</sup>. Der Begriff der Wirtschaftsethik bezieht sich im deutschsprachigen Raum auf ein System von ethisch-moralischen Grundsätzen, dass zwischen allen vom Wirtschaftsleben betroffenen und von Experten auf dem Feld der Ethik diskutiert und festgelegt werden soll. Da aber die Maximierung des wirtschaftlichen Ergebnisses zu den Kernaufgaben von Unternehmen gehört und diese stets auf Kosten anderer erfolgen muss, lässt sich dieser Ansatz als kaum durchsetzungsfähig bezeichnen. Im angelsächsischen Raum hat sich hingegen ein auf der Ebene einzelner Unternehmen und ihrer Abteilungen definierter Ethikbegriff etabliert. Nach diesem Verständnis müssen für alle Unternehmensbereiche eindeutige ethisch-moralische Vorgehensweisen und Verhaltensmuster formuliert werden, deren Einhaltung somit auch nachprüfbar wird. Im Zusammenhang mit der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik wird in der zugrunde liegenden Darstellung auf das Feld der Corporate Social Responsibility hingewiesen. Dieser Begriff sollte im Diskurs über Ethik in der Wirtschaft Erwähnung finden, obwohl er sich weniger auf unternehmensinterne Ethik, sondern vielmehr auf das soziale Engagement von Unternehmen in ihrem Umfeld bezieht<sup>90</sup>. Im Zusammenhang mit der Corporate Social Responsibility gibt Scholz nämlich einen Hinweis auf die Zweischnidigkeit ethischer Überlegungen in Unternehmen. So kann es sich beim sozialen Engagement zwar um ein genuines Interesse an sozialen Belangen handeln. Soziales Engagement kann aber auch gerade soweit betrieben werden,

---

<sup>87</sup> Vgl. Treier [2009], S. 353.

<sup>88</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 173.

<sup>89</sup> Auf Grundlage von Scholz [2014], 175-179.

<sup>90</sup> Vgl. Thommen [2008], S. 148.

wie es ökonomisch Vorteilhaft ist, da es das Unternehmensimage fördert. In der zugrunde liegenden Darstellung wird schließlich der Bogen von einer übergreifenden Wirtschaftsethik hin zu einer Personalmanagementethik über die Thematik der Werte und der Kultur innerhalb eines Unternehmens geschlagen. Demnach wird die Unternehmenskultur im Sinne einer Unternehmensethik über eine Vermittlung dieser Kultur an die Mitarbeiter bestimmt, was wiederum eine Aufgabe des Personalmanagement ist. Auf einer anderen Ebene hat das Personalmanagement aber auch die Aufgabe, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass es den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird und somit das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positioniert.

Auf dieser Ebene setzt die folgende Darstellung an. Im Kern steht dabei das eingangs postulierte Spannungsfeld des Personalmanagement zwischen dem unternehmerischen Erfolgsstreben und der positiven Gestaltung des Arbeitsumfelds. Alle Aufgaben des Personalmanagements kommt demnach die Funktion zu, einerseits die Personalkosten zu minimieren, andererseits aber die Arbeitsleistung des Personals zu maximieren. Gerade die Tatsache, dass es sich beim Personal nicht nur um eine Ressource, sondern um Menschen mit entsprechenden Bedürfnissen handelt, erzeugt dabei das Spannungsfeld<sup>91</sup>. Die Ziele der Gewinnmaximierung und der Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse können als einander gegenüberstehend verstanden werden<sup>92</sup>, wobei die daraus resultierende Aufgabe das Finden einer Balance zwischen beiden Zielen ist<sup>93</sup>. Dem entgegengesetzt lässt sich aber auch die Sichtweise vertreten, dass soziale Effizienz eine Bedingung für ökonomische Effizienz darstellt. Dies bedeutet, dass das Personalmanagement für ein motivierendes und zufriedenstellendes Arbeitsumfeld zu sorgen hat, da der Unternehmenserfolg direkt von der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter abhängt<sup>94</sup>. Daraus ergeben sich weiterführende Annahmen. So wird die Meinung vertreten, dass nur Unternehmen mit einem ethisch-moralisch positiven Arbeitsumfeld sich als attraktive Arbeitgeber für besonders hoch qualifizierte Arbeitnehmer positionieren können. Im Umkehrschluss bedeutet das dann, dass ein nicht auf ethisch-moralische Standards ausgelegtes Arbeitsumfeld keine geeigneten Mitarbeiter anziehen wird und sogar zum Verlust der besonders wertvollen Mitarbeiter führen

---

<sup>91</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 45f.

<sup>92</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 46.

<sup>93</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 315f.

<sup>94</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 46f.

wird<sup>95</sup>. Dieser Sichtweise, dass nur ein ethisch-moralisch positiv handelndes Unternehmen erfolgreich sein kann, stehen allerdings aktuelle Entwicklungen gegenüber. Denn gerade die viel diskutierten Massenentlassungen, das Verlegen von Produktionsbetrieben in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten und die generelle Hinwendung zu möglichst niedrigen Löhnen sind ja wiederum der Sicherung des Unternehmenserfolgs geschuldet, bzw. wird dies zumindest so begründet<sup>96</sup>. Geht man aber von dem Zusammenhang von ethisch positivem Umgang mit Mitarbeitern und Unternehmenserfolg aus, so lässt sich daraus die Möglichkeit ableiten, dass Mitarbeiter Einfluss nehmen und ein bedürfnisgerechtes Arbeitsumfeld durchsetzen können. Diese Sichtweise beruht allerdings auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter auch so wertvoll für das Unternehmen ist, dass man ihn durch ein Entgegenkommen im ethisch-moralischen Sinn auch im Unternehmen halten muss, um den Erfolg zu sichern<sup>97</sup>. Tatsächlich lässt sich jedoch beobachten, dass das Personal eines Unternehmens nicht als homogene Gruppe angesehen werden kann. Es existiert in der Regel nur eine kleine Gruppe von qualitativ wertvollen Mitarbeitern, denen man durch bedürfnisgerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes entgegenkommen muss. Daneben existiert aber eine meist große Gruppe von Mitarbeitern, welche ersetzbar sind und sich somit in einem rein erfolgsorientierten Arbeitsumfeld ohne persönliche Einflussmöglichkeiten bewegen<sup>98</sup>. Berücksichtigt man die aktuellen Entwicklungen und die Tatsache, dass der größere Teil der Mitarbeiter für Unternehmen nicht erfolgsbestimmend ist, lässt sich daraus ableiten, dass die Verfolgung eines ethisch-moralischen Personalmanagement nicht sinnvoll ist, da gerade die ethisch-moralisch negative, erfolgsorientierte Personalmanagement durch Rationalisierung und Kostensenkung einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Besonders kontrovers wird dies durch die Sichtweise belegt, dass die heutige Unsicherheit der Arbeitsplätze und die starke Abhängigkeit des Einzelnen von seinem Arbeitsplatz gerade leistungssteigernd wirken, da dem Arbeitsplatzverlust unbedingt entgegengewirkt werden muss<sup>99</sup>. Dies lässt ethisch-moralische Grundsätze als freiwilliges Konstrukt der Unternehmenskultur erscheinen, für welches man gar eine Minderung des Unternehmensergebnisses in Kauf nehmen muss<sup>100</sup>. So-

---

<sup>95</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 48f.

<sup>96</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 50f.

<sup>97</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 53.

<sup>98</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 54.

<sup>99</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 316.

<sup>100</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 55ff.

mit fällt es schwer, solche ethisch-moralischen Entscheidungen mit dem Personalmanagement einem Unternehmensbereich zuzuordnen, da ja alle Unternehmensbereiche im Sinne der Wertschöpfung ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten haben. Somit lässt sich die Implementierung von ethisch-moralischen Grundsätzen bei der Unternehmensführung ansiedeln, welche dies freiwillig und trotz der Gefahr einer Gewinnminderung durchführt<sup>101</sup>. Die Folge dieser Überlegung ist, dass dem Personalmanagement die Funktion der Gestaltung ethischer Grundsätze entzogen wird, dass dem Personalmanagement aber durchaus die Umsetzung vorgegebener Grundsätze als Aufgabe zukommt. Dies könnte man somit durchaus in den Aufgabenkanon des Personalmanagement als separaten Punkt aufnehmen.

Ferner lassen sich auf ethisch-moralischer Grundlage auch Wechselwirkungen zwischen Personalmanagementethik und anderen wirtschaftsethischen Theoriefeldern ausmachen. Geht man von einer übergeordneten Unternehmensethik aus, auch wie im zuletzt beschriebenen Sinn, so kann man dem Personalmanagement eine Dialogfunktion zuschreiben, da es durch seinen Personalbezug großen Anteil an der Entwicklung unternehmensethischer Überlegungen hat<sup>102</sup>. Im Zusammenhang mit der eingangs genannten Unternehmensethik in kodifizierter Form für alle Unternehmensbereiche lässt sich des Weiteren eine Führungsethik identifizieren, welche in Verbindung mit dem Personalmanagement zu entwickeln ist. Diese festgeschriebenen Regeln bestimmen den Umgang der Vorgesetzten mit dem Personal und entstehen auf der Erkenntnis, dass Führungskräfte durch ihre Macht über Mitarbeiter großen Einfluss auf deren Lebensumstände haben können<sup>103</sup>. Ethische Fragestellungen zu Personalmanagementaufgaben wie Entlassungen, Arbeitsbedingungen, Gehältern und Personalentwicklung fallen in den Bereich der marktbezogenen Arbeitsethik. In diesem Bereich sind häufig Entscheidungen verortet, welche zwar rechtlich einwandfrei, ethisch-moralisch allerdings bedenklich sind. Das eher mit rechtlichen Fragestellungen verbundene Feld der Diskriminierung fällt ebenfalls in diesen Bereich<sup>104</sup>. In den später zu thematisierenden Bereich der Mitarbeiterevaluation fällt das Feld der Informationsethik, das sich im Bereich des Personalmanagement hauptsächlich mit dem Schutz der Pri-

---

<sup>101</sup> Vgl. Kuhn/Weibler [2012], S. 57f.

<sup>102</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 179f.

<sup>103</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 180.

<sup>104</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 180f.

vatsphäre von Mitarbeitern bei der Pflege von elektronischen Personalinformationssystemen befasst<sup>105</sup>. Zwei weitere Ethikfelder, welche mit dem Personalmanagement in Zusammenhang stehen, haben auf den ersten Blick nicht allzu große Bedeutung für den Bereich der Hotellerie. Die Weltmarktethik, welche sich mit dem fairen Umgang von sowohl Mitarbeitern als auch Umwelt in Entwicklungsländern befasst<sup>106</sup>, kann etwa dann eine Rolle spielen, wenn im Rahmen von Hotelkooperationen<sup>107</sup> in solchen Ländern Häuser betrieben werden. Das Feld der Umweltethik welches sich im Personalmanagement durch die Vermittlung von ressourcenschonendem Verhalten ausdrückt und somit im ökologischen Sinn eher für Industriebetriebe wichtig ist<sup>108</sup>, lässt sich mit der Hotellerie dennoch durch die Überlegung verbinden, dass Ressourcenschonung auch der Verringerung von Kosten dienen kann.

## 2.6.2 Rechtliche Limitationen des Personalmanagements

Wie sich gezeigt hat, können ethisch-moralische Überlegungen zum Personalmanagement genauso als Mittel zur Erfolgssicherung, wie auch als gewinnmindernde Faktoren gesehen werden. Zwar postuliert der erste Ansatz eine gewisse erfolgsorientierte Verantwortung für die Umsetzung ethischer Grundsätze, letztlich beruhen diese jedoch genau wie beim zweiten Ansatz stets auf Freiwilligkeit. Ein anderes Feld von Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Personalmanagement, welche im Unterschied zur Personalmanagementethik hingegen absolut verbindlich sind, stellen alle rechtlichen Bestimmungen dar, welche sich auf die Personalarbeit beziehen.

Diese rechtlichen Bestimmungen bzw. Gesetze teilen sich auf in ein individuelles Arbeitsrecht, welches das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Arbeitgeber regelt und alle Gesetze zum Mitarbeiterschutz umfasst und ein kollektives Arbeitsrecht, welches das Verhältnis zwischen Körperschaften von Arbeitnehmern (wie Betriebsräte, Gewerkschaften) und Arbeitgebern regelt<sup>109</sup>.

---

<sup>105</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 181.

<sup>106</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 182.

<sup>107</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 11ff.

<sup>108</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 182.

<sup>109</sup> Vgl. Hänszler [2011], S. 172.



Auf der individuellen Ebene sind insbesondere die Regelungen bezüglich Arbeitsverträgen und der Freisetzung von Mitarbeitern zu beachten. Bei Arbeitsverträgen ist es für Arbeitgeber notwendig, die Bereiche des Beginns und der Art der Tätigkeit genau zu definieren, Probezeit- und Kündigungsregelungen festzulegen, die Höhe der Entlohnung zu bestimmen sowie Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen festzulegen. Zusätzlich sollten die Folgen von Vertragsverstößen definiert werden<sup>110</sup>. Besonders zu beachten sind darüber hinaus die gesetzlichen Regelungen bei befristeten und geringfügigen Arbeitsverhältnissen<sup>111</sup>. Im Bereich der Mitarbeiterfreisetzung ist insbesondere zu beachten, welche Hindernisse der Gesetzgeber vorsieht, die eine Kündigung ausschließen (im speziellen Mutterschaft, Behinderung, Elternzeit, Berufsausbildung nach der Probezeit und Tätigkeiten in Mitarbeitervertretungen<sup>112</sup>). Kündigungen unterscheiden sich ferner dadurch, ob eine Kündigungsfrist einzuhalten ist oder nicht. In aller Regel ist zudem zu beachten, dass Mitarbeitern bei weniger schwerwiegenden Vertragsverletzungen die Möglichkeit zur Verhaltensänderung gegeben werden muss. Hierbei ist die Abmahnung als ein Mittel zu nennen, einen Mitarbeiter rechtsverbindlich auf ein Fehlverhalten und mögliche Folgen hinzuweisen<sup>113</sup>.

Im Bereich des kollektiven Arbeitsrechts ist neben den Unternehmen übergeordneten Zusammenschlüssen wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf der betrieblichen Ebene insbesondere der Betriebsrat zu nennen, da dieses Organ bereits in Betrieben mit mindestens fünf wahlberechtigten Mitarbeitern gebildet werden kann<sup>114</sup>. Die konkreten Mitwirkungs-, Mitbestimmungs- und Initiativrechte sind in den §§ 87-113 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) geregelt<sup>115</sup>.

Eine besondere Beachtung innerhalb des Arbeitsrechts sollte dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zukommen. Dieses verpflichtet Arbeitgeber einerseits zur Gleichbehandlung aller Bewerber bei der Auswahl und den Einstellungsbedingungen. Andererseits sichert es den Mitarbeitern die Gleichbehandlung bei der Gestaltung

---

<sup>110</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 172f.

<sup>111</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 174.

<sup>112</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 176f.

<sup>113</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 177f.

<sup>114</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 178.

<sup>115</sup> Vgl. Hänssler [2011], S. 179.

des Arbeitsumfeldes, der Vergütung, der Kündigung, den Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der Möglichkeiten, sich in Vereinigungen zu organisieren zu. Bei Streitfällen in diesen Bereichen ist stets der Arbeitgeber in der Beweispflicht, d.h. der Arbeitgeber muss nachweisen, dass sein Verhalten gerade nicht diskriminierend war<sup>116</sup>. Darin liegt die besondere Bedeutung dieser Regelungen.

Da im Folgenden die Mitarbeiterbeurteilung einen speziellen Bereich innerhalb des erfolgsorientierten Personalmanagement einnehmen wird, soll hier auch kurz auf die Regelungen zur Speicherung von mitarbeiterbezogenen Daten eingegangen werden. Generell ist laut dem Datenverarbeitungsrecht eine Speicherung personenbezogener Daten nur dann unproblematisch, wenn es sich um Daten handelt, welche für die personelle Planung von Bedeutung sind. Diese begrenzen sich auf Geschlecht, Familienstand, schulische Ausbildung, berufsqualifizierende Ausbildung und Sprachkenntnisse<sup>117</sup>. Mitarbeiter sind zudem über jede Datenspeicherung in Kenntnis zu setzen und haben das Recht, die über sie gespeicherten Daten einsehen zu können<sup>118</sup>, was somit bei der Sammlung von Daten zur Mitarbeiterbeurteilung von Bedeutung ist. Sofern im Unternehmen ein Betriebsrat existiert, ist dieser zudem in alle Entscheidungen zur Speicherung von jenen Daten mit einbezogen werden muss, welche eine Überwachung von Mitarbeitern ermöglichen. Dies gilt insbesondere auch für die Gestaltung von Personalfragebögen und die Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung, da diese vom Betriebsrat genehmigt werden müssen. Ein Mitbestimmungsrecht seitens des Betriebsrats besteht hingegen nicht bei der Erstellung von Zukunftsprognosen über die erwartete Entwicklung von Mitarbeitern, da es sich dabei um subjektive Meinungen von Führungskräften handelt, nicht aber um personenbezogene Daten als solche<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 188.

<sup>117</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 204.

<sup>118</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 205.

<sup>119</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 206ff.

### **3 Personalwesen in der Hotellerie – Aspekte und Besonderheiten**

#### **3.1 Das Hotel: Aufbau und Struktur von Hotelbetrieben**

Die Personalstruktur eines Hotelbetriebs richtet sich nach den im jeweiligen Hotel angebotenen Leistungen aus. Diese teilen sich generell in Beherbergung, Gastronomie und Nebenleistungen<sup>120</sup>. Unabhängig vom Leistungsbereich lässt sich über allen Mitarbeitern der Hoteldirektor einordnen. Dieser trägt die letztendliche Verantwortung für alle Bereiche. Er stellt somit die höchste Managementebene im Hotelbetrieb dar. Im Bereich der Beherbergung folgt auf der Ebene unter dem Hoteldirektor der Verantwortliche für alle die Beherbergungsleistung betreffenden Belange. Eine gängige Bezeichnung für diese Tätigkeit ist "Rooms Division Director/Manager"<sup>121</sup>. In seiner Vorgesetztenfunktion sind diesem wiederum Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen zugeordnet. Hierzu zählen vor allem der Empfangsbereich, bzw. die Rezeption und das Housekeeping, welches sich neben den Gästezimmern mit der Reinigung aller Hotelbereiche befasst. Zusätzlich können auf dieser Ebene noch ein Bereich für technische Dienstleistungen im Sinne von Reparaturen und ein Security-Bereich zur Gewährleistung der Sicherheit im Haus auftreten. Die Bereiche auf dieser Ebene können wiederum so untergliedert sein, dass jedem Bereich ein eigener Vorgesetzter vorsteht, der wiederum dem Rooms Division Manager untersteht.

Der Hauptverantwortliche für den Bereich der Gastronomie kann als "F&B [Food & Beverage] Direktor/Manager"<sup>122</sup> bezeichnet werden. Zu seinem Verantwortungsbereich gehören alle Einrichtungen des Hotelbetriebs, welche der Verpflegung der Gäste dienen. Neben dem klassischen Restaurant- und Barbereich zählen dazu (sofern vorhanden) auch das Catering für Veranstaltungen und Tagungen, der Zimmerservice, der gesamte Küchenbereich mit seinen technischen Anlagen und andere Bereiche. Auch in

---

<sup>120</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 50-53.

<sup>121</sup> Gardini [2014], S. 51.

<sup>122</sup> Gardini [2014], S.52.

diesem Bereich ist je nach Anzahl der Gastronomieeinrichtungen und der Hotelgröße wiederum eine personelle Abstufung in Form von Abteilungsleitern für jeden Bereich denkbar. Letztlich hängt es allerdings auch von der Struktur und Größe des einzelnen Hotelbetriebes ab, ob diese Bereiche tatsächlich als integrierte Unternehmensbereiche in Eigenregie geführt werden, oder ob die Leistungen von externen Drittanbietern erbracht werden<sup>123</sup>.

Der Bereich der Nebenleistungen setzt sich aus verschiedenen Serviceleistungen, aber auch aus Handelsbetrieben zusammen, welche in den Hotelbetrieb integriert sind. Dies können etwa Transportdienstleistungen, Wellness-Bereiche oder Tagungsleistungen sein, ebenso sind Geschäfte des Einzelhandels denkbar. Auch hier stellt sich aus betrieblicher Perspektive die Frage, ob solche Dienstleistungen selbst erbracht oder eingekauft werden<sup>124</sup>.

Zusätzlich können die Personalstruktur und die Gestaltung der Aufbauorganisation auch von der Einordnung des einzelnen Hotelbetriebes in mehrere Hotels umfassende Kooperationen oder Hotelketten (z.B. Franchise- oder Filialsysteme) beeinflusst werden<sup>125</sup>.

### **3.2 Aspekte des Personalmanagements in der Hotellerie als besondere Branche**

Im Folgenden werden die Aspekte des Personalmanagements in der Hotellerie dargestellt. Dies erfolgt auf der umfassenden Beschreibung, welche Karl Heinz Hänsslers Veröffentlichung zum Management in der Hotellerie enthält<sup>126</sup>. Diese Beschreibung ist nach Personalmanagementaufgaben gegliedert, welche neben anderen Aufgabenbereichen in der vorangegangenen Auflistung der Aufgabenbereiche erwähnt wurden. Obwohl damit nicht alle genannten Aufgabenbereiche abgedeckt werden, ist es doch

---

<sup>123</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 52f.

<sup>124</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 53.

<sup>125</sup> Vgl. Gardini [2014], 10ff.

<sup>126</sup> Vgl. Hänssler [2011]

sinnvoll, diese Darstellung als Grundlage heranzuziehen, denn sie bezieht sich konkret auf den Bereich der Hotellerie.

Als erster Schritt des Personalmanagement in der Hotellerie ist der Bereich der Planung zu nennen, einhergehend mit der Budgetierung. Diese Verknüpfung erklärt sich mit der Abhängigkeit des zu erwarteten Personalbedarfs für eine kommende Periode vom voraussichtlichen Geschäftsvolumen in der kommenden Periode, was wiederum die Grundlage für das bereitzustellende Budget darstellt. Letztlich kann die Personalplanung nur umgesetzt werden, wenn ein entsprechendes Budget für Personalmanagementaktivitäten zur Verfügung steht. Die genaue Feststellung des Personalbudgets selbst muss schließlich unter Einbeziehung aller Personalnebenkosten erfolgen. Dass eine genaue Personalkostenplanung in der Hotellerie besonders wichtig ist, zeigt die Tatsache, dass im Schnitt 50% des Gesamtumsatzes von Hotels zur Deckung der Personalkosten benötigt werden. Ferner treten gerade bei der kurzfristigen Personaleinsatzplanung häufig Probleme auf. Diese können in den unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter und der damit einhergehenden unterschiedlichen Eignung der Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben begründet sein. Unsicherheiten ergeben sich im kurzfristigen Planungsbereich auch durch die Gefahr des Ausfalls von Mitarbeitern, aber ebenso durch die mangelnde Akzeptanz langjähriger Mitarbeiter wenn sie Veränderungen ihres Arbeitsumfeldes und ihrer Arbeitsbedingungen hinnehmen müssen.

Als zweites Feld des Personalmanagements in der Hotellerie wird in der zugrunde liegenden Darstellung das Personalmarketing aufgeführt. Ziel des Personalmarketing ist es, eine sogenannte Employer Brand zu schaffen, das Unternehmen also nach innen wie auch nach außen als attraktiven Arbeitgeber für potentielle und bestehende Mitarbeiter darzustellen. Das Ziel dabei ist folglich neben der Gewinnung von qualifizierten und wertvollen Mitarbeitern auch die Bindung der bestehenden Mitarbeiterschaft an das Unternehmen. Beim externen Personalmarketing sollte zunächst ein Unternehmensimage vermittelt werden, welches das Unternehmen von der Konkurrenz absetzt und die besonderen Merkmale des Unternehmens als Arbeitsplatz vermittelt. Dies kann nicht zuletzt durch die entsprechende Präsentation des Unternehmens auf Messen, Events und durch die Darstellung im Internet erfolgen. Als weitere Maßnahmen bieten sich zur externen Darstellung neben den klassischen Stellenanzeigen auch Public-Relations-Maßnahmen über Pressearbeit oder das ansprechen junger Talente durch Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen.

Internes Personalmanagement konzentriert sich auf die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen und ein attraktives Arbeitsumfeld mit dem Ziel, gute Mitarbeiter möglichst auf lange Frist im Unternehmen zu halten. Maßnahmen dafür bestehen in einem breiten Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Entwicklung, in Belohnungssystemen, welche Leistungsanreize schaffen und in der Möglichkeit des Aufstiegs in der Unternehmenshierarchie. Ebenso sollten neue Mitarbeiter schnell in das Unternehmen integriert werden. Mitarbeiter, welche ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem Unternehmen empfinden und sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können, unterstützen darüber hinaus auch noch die externe Komponente des Personalmarketings, da sie das positive interne Image des Unternehmens nach außen tragen. Um eine konsistente Employer Brand vermitteln zu können ist es allerdings zunächst wichtig festzustellen, wie das Unternehmen tatsächlich von den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit gesehen wird und wie sich das Unternehmen in seiner Darstellung zu den direkten Konkurrenten positioniert.

Die Gewinnung von Personal als Personalmanagementaufgabe beschränkt sich nicht nur auf das Schalten von Stellenanzeigen und dem Durchführen von Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Offene Stellen lassen sich nämlich auch durch die Versetzung oder den Aufstieg von bestehenden Mitarbeitern besetzen. Dieses Vorgehen, das natürlich nur denkbar ist, wenn entsprechende Möglichkeiten bestehen, bietet einige Vorteile, aber auch Nachteile. Zu den Vorteilen zählt, dass man sich die Kosten der Personalgewinnung über den externen Arbeitsmarkt erspart. Außerdem ist der Mitarbeiter bekannt, somit wird das mit der Einstellung neuer Mitarbeiter verbundene Risiko minimiert, dass der Mitarbeiter nicht die behaupteten Fähigkeiten oder die nötige Leistungsbereitschaft besitzt. Ein Mitarbeiter, der bereits länger im Unternehmen beschäftigt ist, kennt darüber hinaus die Abläufe im Unternehmen, was die Einarbeitungszeit deutlich verkürzt. Die Tatsache, dass greifbare Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen existieren, stellt schließlich einen Vorteil im Sinne des vorangegangenen Themenbereichs des Personalmarketings statt. Die Möglichkeit einer Karriereentwicklung im Unternehmen wirkt motivierend auf Mitarbeiter und ermöglicht eine langfristige Bindung.

Jedoch wird bei Beförderungen in vielen Fällen eine freie Stelle zurückbleiben. Da diese Stelle dann wieder den Aufwand der Nachbesetzung vom externen Arbeitsmarkt nach sich zieht, lässt sich in diesen Fällen auch direkt ein Nachteil der internen Personalgewinnung ausmachen. Daneben kann das Versetzen von Personal im Unterneh-

men auch als Mittel missbraucht werden, um qualitativ schlechte Mitarbeiter zwischen Unternehmensbereichen zu verschieben. Aus Mitarbeitersicht selbst kann die genannte Motivationsfunktion auch ins Gegenteil umschlagen, wenn ihnen die Aufstiegsmöglichkeiten vorenthalten werden.

Die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen und die damit verbundene Betreuung von Mitarbeitern stellt einen eigenen Bereich des Personalmanagements dar. Dessen Ziel ist es, das Umfeld im Unternehmen motivierend zu gestalten und die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzusprechen. Bei der Motivation von Mitarbeitern sind die extrinsischen Motivationsfaktoren von den intrinsischen Motivationsfaktoren zu unterscheiden. Extrinsische, also von äußeren Faktoren abhängige Motivation liegt vor, wenn ein Mitarbeiter seine Motivation aus dem Ergebnis seiner Arbeit zieht, also aus dem Erreichen konkreter Ziele. Die intrinsische Motivation drückt sich darin aus, dass ein Mitarbeiter durch den Prozess der Zielerreichung, also durch die zur Zielerreichung führende Arbeit seine Motivation bezieht. Zudem wirkt sich die Gestaltung von Anreizsystemen motivierend auf Mitarbeiter aus. Diese können materieller Natur sein und schließen somit das Gehalt mit ein, sie sollten aber auch in immateriellen Anreizen bestehen, welche etwa Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Arbeitszeitsysteme und das Arbeitsklima umfassen. Die Bindung von Mitarbeitern sollte bereits bei der Neueinstellung beginnen. Hier ist insbesondere eine zielgerichtete Einarbeitung zu nennen, welche nach einem konkreten Plan erfolgt und dem neuen Mitarbeiter feste Ansprechpartner an die Hand gibt. Dazu ist es notwendig, die qualitativen Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters aufzudecken und festzustellen, welche Arbeitsabläufe der Mitarbeiter noch erlernen muss.

Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern hat auch die Gestaltung des Arbeitszeitsystems. In der Hotellerie war lange Zeit das verschobene Arbeitszeitmodell mit einer Einteilung in Früh-, Mittel, Spät- und Nachtschicht üblich. Denkbar ist allerdings auch eine Systematisierung auf Grundlage von variablen und dynamischen Modellen. Variable Arbeitszeiten sind Modelle wie Gleitzeit oder etwa auch Arbeitszeitkonten, wobei das Erfüllen der vorgegebenen Arbeitszeit im Vordergrund steht und der Mitarbeiter eine freiere Zeiteinteilung vornehmen kann. In die variablen Modelle ordnet sich auch die Vertrauensarbeitszeit ein, welche lediglich die Zielerreichung einfordert und nicht an

eine feste Arbeitszeit gebunden ist. Solche Modelle erscheinen für die Hotellerie als schwer durchführbar, da aufgrund des Dienstleistungscharakters<sup>127</sup> in den meisten Unternehmensbereichen die Anwesenheit von Mitarbeitern unumgänglich ist. Lediglich bei rein verwaltenden Aufgaben eignen sich für die Organisation auf Grundlage solcher variabler Modelle. Dynamische Modelle, bei denen insbesondere die Teilzeitarbeit zu nennen ist, stellen sich dagegen als sinnvolle Herangehensweise für die Aufgaben in der Hotellerie dar. Da der Mitarbeiterbedarf in der Hotellerie innerhalb von Perioden, aber auch innerhalb des Arbeitstages schwankt, kann durch solche Modelle eine gezielte Planung des Mitarbeitereinsatzes gewährleistet werden und einer Unterbeschäftigung einzelner Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten entgegengewirkt werden, was sich letztlich in einer Kostenersparnis ausdrückt. Für den gezielten und dynamischen Einsatz von Mitarbeitern wird in der zugrunde liegenden Darstellung insbesondere die Einstellung auf Grundlage von geringfügiger Beschäftigung genannt. Hier soll allerdings auf die Frage hingewiesen werden, inwieweit sich ein solches Modell mit den Ansprüchen an die Bindung und Motivation von Mitarbeitern vereinbaren lässt. Letztlich werden die Arbeitszeitmodelle ja gerade im Zusammenhang mit diesen Gesichtspunkten abgehandelt.

Im Zusammenhang mit der Bindung und Betreuung von Mitarbeitern tritt nun der Hinweis auf Systeme des Feedbacks und der Evaluation von Mitarbeitern auf. Zentral ist in diesem Bereich der Gedanke der Zielerreichung des einzelnen Mitarbeiters in seinem Aufgabenbereich. Dazu dient zunächst eine Zielvereinbarung, welche gemäß dem verbreiteten SMART-Prinzip<sup>128</sup> klar definiert, in einem festgelegten Zeitraum erreichbar, ergebnisorientiert auf den Unternehmenszielen basierend und im Sinne einer Evaluation der Ergebnisse insbesondere auch messbar sein muss. Die Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung wird in Form eines Mitarbeitergesprächs empfohlen, welches regelmäßig stattzufinden hat und auch der Vereinbarung neuer Ziele sowie der Rückmeldung bezüglich positiven wie verbesserungswürdigen Leistungen dient. Findet zusätzlich eine Befragung der Mitarbeiter zu ihrer eigenen Meinung und Einschätzung statt, kann dies die Mitarbeiterbindung weiter verbessern. Da eine starke Mitarbeiterbindung mit einer höheren Produktivität der Arbeit einhergeht und gewährleistet, dass

---

<sup>127</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 34-38.

<sup>128</sup> Specific, measurable, achievable, result-based, time-specific; vgl. Hänssler [2011], S. 159f.



Mitarbeiter länger beim Unternehmen bleiben, sollen durch solche Befragungen Probleme frühzeitig aufgedeckt werden. Jedoch sind solche Befragungen den Mitarbeitern so zu vermitteln, dass diese sich dadurch nicht lediglich kontrolliert fühlen, sondern den gestalterischen Charakter erkennen. Die gestalterische Besonderheit von Mitarbeiterbefragungen liegt darin, dass sich die Gründe für klassische Kennwerte wie Fehlzeiten und Fluktuation erschließen lassen, wodurch das Ergreifen von Gegenmaßnahmen ermöglicht wird.

Die Fluktuation von Mitarbeitern spielt nicht nur für die Hotellerie, sondern für das gesamte Gastgewerbe eine besondere Herausforderung dar, da sie mit bis zu 60% besonders hoch ist. Zwar ist der häufige Wechsel des Arbeitgebers gerade für junge Arbeitnehmer in der Hotellerie keineswegs ungewöhnlich, stellt also kein grundlegendes Strukturproblem dar. Jedoch stellt der Verlust von Mitarbeitern einen Know-how-Verlust für die Betriebe dar und verursacht zusätzliche Kosten. Die Suche nach neuen Mitarbeitern und deren Einarbeitung ist ein direkter Kostenfaktor. Indirekte Kosten entstehen etwa in Form eines möglichen Kundenverlustes, da ein fester Mitarbeiterstamm aufgrund des Dienstleistungscharakters der Hotellerie auch mit einer höheren Kundenbindung zusammenhängt. Darüber hinaus kann der Kostenfaktor noch verstärkt werden, wenn neu eingestellte Mitarbeiter wiederum nur kurz im Unternehmen bleiben.

Sowohl wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen freiwillig verlässt, als auch wenn ein Mitarbeiter seitens des Unternehmens entlassen wird, kommt dem Personalmanagement aber auch die Aufgabe zu, diese Trennung professionell und fair zu gestalten. Zu diesem Zweck sollte ein abschließendes Gespräch mit dem Mitarbeiter stattfinden und dem Mitarbeiter Unterstützung für seine nächsten Schritte angeboten werden. In diesen Bereich fällt auch die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses.

Der letzte hier zu thematisierende Bereich des Personalmanagements bezieht sich auf die qualitative Entwicklung von Mitarbeitern. Den ersten Schritt stellt natürlich die Berufsausbildung als solche dar. Doch auch nach ein fester Mitarbeiter in das Unternehmen eingetreten ist, ist der qualitativen Entwicklung ein großer Stellenwert beizumessen. Stetige Weiterbildung von Mitarbeitern sorgt nicht nur für eine langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs, sie sorgt auch für eine gesteigerte Motivation von Mitarbeitern, da sie dadurch auch persönlich wachsen können. Bei der Weiterbildung lassen sich zwei mögliche Ebenen ausmachen. Einerseits können sich Mitarbeiter weiterentwickeln um in ihrem Arbeitsbereich bessere Leistungen erbringen zu

können oder sich im horizontalen Sinn in anderen Aufgabenbereichen betätigen zu können. Auf der anderen Seite kann Weiterbildung auch darauf ausgerichtet sein, einem Mitarbeiter den Aufstieg in einen höheren Unternehmensbereich zu ermöglichen. Weiterbildungsmaßnahmen können ferner gemäß ihrer Einordnung in den Arbeitsalltag unterschieden werden. So kann eine Weiterbildung innerhalb der üblichen Arbeitszeit eines Mitarbeiters erfolgen, was aber die Leistung des Mitarbeiters in dieser Zeit mindert, da er seinen Aufgaben nicht nachkommen kann. Damit der Mitarbeiter seinen Aufgaben im Unternehmen nachkommen und sich zugleich weiterentwickeln kann, können Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Dies bedeutet allerdings, dass die Weiterbildung in der Freizeit des Mitarbeiters erfolgt. Daneben kann Weiterbildung aber auch im laufenden Betrieb stattfinden. Dafür eignet es sich auch, Weiterbildungsmaßnahmen von den eigenen Mitarbeitern vermitteln zu lassen.

## **4 Von der Mitarbeiterbeurteilung zum Personalcontrolling – ein ganzheitlicher Ansatz des erfolgsorientierten Personalmanagements**

Wie sich in der bisherigen Darstellung herausgestellt hat, stellt das Personalmanagement in seiner heutigen Ausprägung weit mehr dar als ein reines Personalverwaltungssystem. Die eingangs identifizierten Aufgaben des Personalmanagement bilden ein umfassendes System, von der Bestimmung des Personalbedarfs über den konkreten Personaleinsatz und die Entwicklung von Mitarbeitern, letztlich sogar bis hin zur Freisetzung von Mitarbeitern. Dabei handelt es sich um ein System, welches Personalentscheidungen und Personalarbeit ziel- und ergebnisorientiert gestalten und über die Personalarbeit zur Verfolgung der Unternehmensstrategie beitragen soll. Dies beinhaltet schon die Unterstützungsfunktion bei der Erreichung von konkreten Unternehmensergebnissen. Jedoch kann man davon ausgehen, dass jedes Unternehmen stets bestrebt sein wird, seinen Erfolg und sein betriebswirtschaftliches Ergebnis zu steigern. Wenn nun das Personalmanagement dazu beitragen soll, dann ist es unumgänglich, dass die Ergebnisse der Personalarbeit erfasst, gemessen und bewertet werden können. Nur wenn positive wie negative Veränderungen feststellbar sind, kann der Erfolg oder Misserfolg von Entscheidungen des Personalmanagement erkannt werden. Entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat das Personal selbst, durch seine Leistung und somit seinen Wert als Ressource im Unternehmen, weshalb die Grundlage für eine erfolgsbasierte Bewertung des Personalmanagements wiederum in der Bewertung des Personals liegt. Die Diskussion der Möglichkeiten und Chancen der Bewertung von Leistungen und Potenzialen der Mitarbeiter steht deshalb im Folgenden im Mittelpunkt. Daraus resultieren weiterführende Ansätze durch die Einbeziehung verschiedener Dimensionen in den Begriff der Personalbewertung. Letztlich wird dies in einer Bewertung des Personals im Sinne des betriebswirtschaftlichen Controllings münden, welche schließlich die ganzheitliche Perspektive der Personalbewertung und damit der Bewertung des Personalmanagement darstellen soll. Abgerundet wird diese Darstellung durch die Präsentation eines umfangreichen Personalbewertungssystems, welches für einen Hotelbetrieb entworfen wurde.

## 4.1 Beurteilung, Feedback und Evaluation

Zunächst sei darauf hingewiesen, dass die Begriffe Beurteilung, Feedback und Evaluation im Sinne der vorliegenden Darstellung weitgehend bedeutungsgleich zu verstehen sind. Unabhängig vom gewählten Begriff stehen immer die Erfassung und Auswertung von Informationen, die Bewertung und Diskussion dieser Informationen und daraus resultierend die Entscheidung über und Steuerung von Maßnahmen im Vordergrund. Es muss jedoch auf die unterschiedlichen Perspektiven der Begriffe Feedback und Evaluation hingewiesen werden. Während Feedback im Allgemeinen die Rückmeldung über das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs bezeichnet<sup>129</sup>, steht Evaluation für die Bestimmung der Effizienz und Effektivität von Maßnahmen<sup>130</sup>.

Da die Ergebnisse der Mitarbeiterbeurteilung meist von Vorgesetzten an die einzelnen Mitarbeiter weitergegeben werden (z.B. in einem Feedback-Gespräch), bietet sich eine Herangehensweise an die Einordnung der Mitarbeiterbeurteilung in die Aufgaben eines Vorgesetzten im Hinblick auf seine Mitarbeiter an. Generell hat ein Vorgesetzter dabei die Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, welches das Leistungspotenzial der Mitarbeiter fördert. Hierfür lassen sich sechs Aufgabenbereiche identifizieren<sup>131</sup>:

- die Motivation der Mitarbeiter fördern
- den Mitarbeitern eine zur Zielerreichung beitragende Arbeitsausstattung zur Verfügung stellen und ausreichend Personal für eine erfolgreiche Erreichung der Ziele sicherstellen
- den Mitarbeitern zur qualitativen Förderung zur Seite stehen, also die Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt beeinflussen und ausbauen
- den Mitarbeitern die Erwartungen vermitteln, welche an sie gestellt werden, wobei diese mit den Erwartungen der Kunden an das Produkt bzw. die Dienstleistung korrespondieren sollten
- den Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung zu ihrer erbrachten Leistung in Relation zu den vermittelten Erwartungen geben

---

<sup>129</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 345.

<sup>130</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 327f.

<sup>131</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 268f.

- auf Grundlage der erbrachten Leistung Belohnungssysteme steuern.

Der fünfte Punkt stellt hierbei den Kern der Mitarbeiterbeurteilung dar, wobei die vor- und nachgelagerten Aufgaben einen direkten Bezug dazu haben. In der Vermittlung der Erwartungen lässt sich die Grundlage für die Beurteilung erkennen, in einer leistungs-basierten Belohnung eine mögliche Folge. Ausgehend von den genannten Aufgaben von Vorgesetzten ist die Personalbeurteilung in die Personalmanagementauf-gabe der Mitarbeiterführung einzuordnen. Als grundlegendes Ziel der Personalführung gilt die Sicherung der Leistungserfüllung durch die Mitarbei-ter, welche sich unter dem übergeordneten Ziel der "Steigerung des Unternehmenser-folgs" einordnet<sup>132</sup>. Da die Mitarbeiter zusammen mit den Vorgesetzten maßgeblichen Einfluss auf die Zielerreichung eines Unternehmens haben, "gehört die Personalbeur-teilung zu den wichtigsten Instrumenten des Personalmanagements"<sup>133</sup>.

Der Kern einer Mitarbeiterbeurteilung ist es stets, gegenüber dem Beurteilten Lob und Kritik zu äußern<sup>134</sup>. Dies kann sich auf zwei verschiedene Ebenen beziehen. Im bisher beschriebenen Sinn stellt sich die Mitarbeiterbeurteilung als leistungs-basiert dar, wel-che die häufigste Form der Beurteilung ist und neben einem leistungsbezogenen Soll-Ist-Vergleich auch qualitative Beurteilungen, etwa zu Wissensstand oder Arbeitsweise des Mitarbeiters mit einbeziehen kann<sup>135</sup>. Auf der so zu verstehenden Leistungsebene sind z.B. folgende Bewertungsaspekte zu nennen:

- "Arbeitsqualität
- Kostenbewusstsein
- Flexibilität
- Fehlerfreiheit
- Belastbarkeit
- Arbeitstempo

---

<sup>132</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 267.

<sup>133</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 360.

<sup>134</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 282.

<sup>135</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 283.

- Ordentlichkeit
- Zielorientierung"<sup>136</sup>

Daneben kann aber auch eine Mitarbeiterbeurteilung auf Grundlage des Verhaltens stattfinden. Diese dient in erster Linie dazu, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander effektiver zu gestalten und dem Mitarbeiter Diskrepanzen aufzuzeigen zwischen seinem Selbstbild und dem Bild, das andere von ihm haben<sup>137</sup>.

Die Mitarbeiterbeurteilung soll bestimmte Ziele und Funktionen verfolgen. Eine begriffliche Abgrenzung zwischen Zielen und Funktionen ist dabei nicht möglich, da sie sich teilweise überschneiden. Deshalb sollen die Funktionen<sup>138</sup> hier dargestellt werden und zu den einzelnen Funktionsbereichen die jeweils korrespondierende Zielperspektive<sup>139</sup> ergänzt werden.

Die Funktionsbereiche der Mitarbeiterbeurteilung teilen sich auf in Diagnose, Koordination, Motivation, Kontrolle und Überwachung, sowie Entscheidungsunterstützung. Die Diagnose stellt eine analytische Bewertung der aktuellen Leistung sowie der potentiellen Leistung eines Mitarbeiters dar. Es sollen die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters erkannt werden, sowohl punktuell zum gegebenen Zeitpunkt, als auch im Sinne der Mitarbeiterentwicklung über Zeiträume hinweg. Dies steht in Verbindung mit dem Ziel der Potenzialerkennung, wobei auch hier durch regelmäßige Beurteilung eine Potenzialerkennung auf Grundlage der Entwicklung über einen Zeitraum ermöglicht werden soll. Die Koordination findet statt, indem die erwartete Leistung festgelegt und bekannt ist und so einen festen Rahmen für die Leistungserbringung bildet. Dies steht in Zusammenhang mit dem Ziel der Objektivierung der Personalarbeit, welche durch die Standardisierung der Mitarbeiterbeurteilung den Vergleich der Mitarbeiter untereinander ermöglicht. Die Funktion der Motivation ergibt sich insbesondere durch die Bedürfnisbefriedigung, welche eine Beurteilung mit sich bringt. In Anlehnung an die

---

<sup>136</sup> Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 283f.

<sup>137</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 282.

<sup>138</sup> Nach Stock-Homburg [2013], 361f.

<sup>139</sup> Nach Treier [2009], S. 122.

Bedürfnispyramide von Maslow folgt aus der Gegenüberstellung der erwarteten und der erbrachten Leistung eine Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses, da der Mitarbeiter erfährt, wo er steht und er sein Verhalten danach richten kann. Fällt die Beurteilung positiv aus, so befriedigt dies das Bedürfnis nach Anerkennung. Das Aufzeigen von Stärken und Schwächen und die gezielte Entwicklung von Fähigkeiten auf deren Grundlage können dem Mitarbeiter ein Gefühl der Selbstverwirklichung vermitteln. Die Bedürfnisbefriedigung wird dabei also als Treiber für die Motivation von Mitarbeitern verstanden. Nach der Zielperspektive ist dies am ehesten mit dem Ziel der Leistungssteigerung in Verbindung zu bringen, welche durch Beurteilungen nur Erreicht werden kann, wenn diese "transparent, fair und nachvollziehbar gestaltet"<sup>140</sup> sind. Kontrolle und Überwachung sind die Funktionen, welche besonders aus Vorgesetztenperspektive zu verstehen sind. So erhält der Vorgesetzte einen Einblick in den aktuellen und über Zeiträume veränderten Stand eines Mitarbeiters. In diesem Bereich wird auch die Vergleichbarkeit der Mitarbeiter untereinander als Mittel der Kontrolle genannt, welche einerseits mit dem Ziel der Objektivierung übereinstimmt, andererseits aber auch als Mittel zur gerechten Gestaltung von Beurteilungssystemen bezeichnet wird, da alle Mitarbeiter nach denselben Kriterien beurteilt werden. Die Funktion der Entscheidungsunterstützung verbindet die Mitarbeiterbeurteilung mit den anderen Aufgaben des Personalmanagement. Die durch Beurteilungen gewonnenen Erkenntnisse haben Einfluss auf die Entscheidungen in anderen Aufgabenfeldern. So kann etwa Bedarf für besser ausgebildete Mitarbeiter, Weiterbildungsbedarf für bestehende Mitarbeiter oder auch die Grundlage für eine Gehaltserhöhung erkannt werden. In der Zielperspektive stimmt dies mit einer Kontrollfunktion über getroffene Entscheidungen überein. Die regelmäßige Beurteilung zeigt demnach auf, ob die Personalmanagemententscheidungen der Vergangenheit zielführend waren.

Ein Ziel der Mitarbeiterbeurteilung lässt sich nur indirekt in die Systematik der Funktionen einordnen. Es handelt sich dabei um die Verbesserung der Führungsqualität. Dieses Ziel wird dadurch erreicht, dass die Beurteilung nicht nur von den Vorgesetzten an die Mitarbeiter adressiert wird, sondern dass die Mitarbeiter auch die Möglichkeit bekommen, ihre Vorgesetzten zu beurteilen. Denkbar ist aber auch die gegenseitige Beurteilung der Mitarbeiter untereinander oder die Beurteilung, welche von außerhalb des

---

<sup>140</sup> Treier [2009], S. 122.

Unternehmens stehende Beteiligte kommt. Ein Ansatz zur Einbeziehung solcher Beurteilungen in ein ganzheitliches System erfolgt im übernächsten Abschnitt.

## **4.2 Die Bewertung der Beurteilung – Kriterien für Messungen und Kennzahlen**

Vor allem mit der angesprochenen 360°-Beurteilung und Balanced-Scorecard-Modell, insbesondere aber für das daraus resultierende Personalcontrolling im Folgekapitel stellt sich die Übertragung der aus Beurteilungen gewonnenen Werte in vergleichbare Kennzahlen als Herausforderung dar. Zudem sind Mitarbeiterbeurteilungen im Allgemeinen mit Problemen und Einflussfaktoren verbunden, welche man sich für die Anwendung bewusst machen sollte. Da die Themen, welche hierbei angeschnitten werden meist nicht generell auf eine der in dieser Darstellung behandelten Kategorien bezogen werden können, sollen die entsprechenden Überlegungen an dieser Stelle dargestellt werden.

Da die erhobenen Daten bei einer Mitarbeiterbefragung meist einer Messung von Zuständen entsprechen, stellt sich zunächst die Frage in welcher Darstellungsform die Daten erhoben oder erfasst und letztlich dargestellt werden können. Damit die Ergebnisse der Beurteilung zielführend ausgewertet werden können, muss deshalb nicht nur die zugrundeliegende Fragestellung exakt formuliert sein<sup>141</sup>, es muss auch sichergestellt werden, dass die Ergebnisse empirisch sinnvoll dargestellt werden können. Hierzu ist stets festzustellen, welche Skalierung zur Messung welcher Ausprägung heranzuziehen ist (hier insbesondere Nominalskalen, Ordinalskalen, Intervallskalen, Ratioskalen, Rangfolgen und Paarvergleiche und Polaritäten<sup>142</sup>). Darüber hinaus sind bei jeder Messung bestimmte Gütekriterien zu beachten, nämlich Objektivität, Reliabilität und Validität<sup>143</sup>. Eine Messung erfüllt dann den Anspruch an Objektivität, wenn die Messung unabhängig von der durchführenden, auswertenden und interpretierenden Person stets dasselbe Ergebnis erbringt. Reliabilität ist gegeben, wenn bei einer Durchführung der Messung unter gleichen Bedingungen immer weitgehend dasselbe

---

<sup>141</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 261.

<sup>142</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 263f.

<sup>143</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 265f.



Ergebnis erzielt wird. Dies kann etwa durch Wiederholungstests überprüft werden. Valide ist eine Messung dann, wenn die erhobenen Daten auch tatsächlich Aussagen über das erlauben, was gemessen werden sollte. Zusätzlich lässt sich noch das Kriterium der Ökonomie der Messung anführen. Dieses besagt, dass der Aufwand einer Messung auch in einem sinnvollen Verhältnis zu ihrem Ergebnis und Ziel zu stehen hat<sup>144</sup>.

Die Werte, welche gemessen werden sollen, können in objektive und subjektive Daten aufgeteilt werden. Dabei sind objektive Daten all jene, welche klar erkennbare Sachverhalte darstellen, subjektive Daten sind hingegen alle, welche in einem Zusammenhang mit der persönlichen Meinung eines Individuums stehen<sup>145</sup>. Dies korrespondiert mit der bisher verwendeten Verwendung der Adjektive quantitativ und qualitativ. Quantitative Daten sind also messbare Faktoren wie etwa die Personalkosten, während qualitative Daten schwer messbare Faktoren wie die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Motivation beschreiben<sup>146</sup>.

Qualitative Daten müssen also so in Kennzahlen übersetzt werden, dass sie vergleichbar sind und den oben genannten Gütekriterien entsprechen, was bei quantitativen Daten zumindest bezüglich der Vergleichbarkeit bereits anzunehmen ist. Die Vergleichbarkeit von Daten beruht zudem auf der Verwendung von einheitlichen Systemen und Methoden, sowie von der Verwendung einer einheitlichen Art der Darstellung<sup>147</sup>. Damit erhobenen Kennzahlen auch zeitnah erhoben werden, da sie sonst trotz der Einhaltung aller genannten Regeln ihre Aussagekraft verlieren<sup>148</sup>. Klassische Kennzahlen im Personalmanagement sind beispielsweise die Anzahl der Mitarbeiter, Fehlzeiten und Krankheitstage oder Zu- und Abgänge von Mitarbeitern<sup>149</sup>.

Beurteilungen können sich nach ihrem zeitlichen Betrachtungshorizont und nach den Bezugsgrößen der Beurteilung unterscheiden. Bei einer vergangenheitsorientierten

---

<sup>144</sup> Vgl. Wunderer/Jaritz [2006], S. 24.

<sup>145</sup> Vgl. Wunderer/Jaritz [2006], S. 22.

<sup>146</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 301f.

<sup>147</sup> Vgl. Treier [2009], S. 362f.

<sup>148</sup> Vgl. Treier [2009], S. 364.

<sup>149</sup> Vgl. ebd.

Beurteilung wird die Entwicklung von Mitarbeitern bis zum Zeitpunkt der Gegenwart bewertet. Bei zukunftsorientierten Beurteilungen soll hingegen das Potenzial eines Mitarbeiters im Sinne seiner weiteren Entwicklung abgeschätzt werden. Verbindet man beide Arten der Beurteilung, so lassen sich Mitarbeiter in Kategorien einteilen, beispielsweise stellt ein Mitarbeiter mit geringer Leistung aber hohem Potenzial ein zu förderndes Talent dar<sup>150</sup>. Die Bezugsgrößen der Beurteilung betreffen die Art des Vergleichs. Wird die Leistung in der Vergangenheit zugrunde gelegt, so lassen sich positive oder negative Entwicklungen des Mitarbeiters erkennen, werden hingegen Ziele zugrunde gelegt, dann wird der Grad der Zielerreichung bewertet<sup>151</sup>.

Da stets Menschen von Menschen beurteilt werden, soll schließlich noch auf die Gefahr von Verzerrungen bei qualitativen Bewertungen hingewiesen werden<sup>152</sup>. So kann die besonders positive Leistung eines Mitarbeiters in einem Bereich sich auch in einer positiveren Bewertung des Mitarbeiters in anderen Bereichen niederschlagen, wobei negative Aspekte übersehen werden. Äußere Merkmale von Mitarbeitern, wie beispielsweise ein sicheres Auftreten, können sich ebenfalls in einer tendenziell positiveren Bewertung niederschlagen. Genauso können negative wie auch positive Vorurteile die Bewertung beeinflussen. Ähnlich verhält es sich mit Eigenschaften eines Mitarbeiters, welche der Beurteilende selbst gerne hätte, da er diese womöglich zu hoch bewerten wird. Allerdings ist auch eine zu neutrale Beurteilung aufgrund von Vorsichtigkeit oder Unsicherheit zu vermeiden.

---

<sup>150</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 379ff.

<sup>151</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 382ff.

<sup>152</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 285f.

### 4.3 Die Einbeziehung weiterer Perspektiven: 360°-Feedback

Das 360°-Feedback gehört zum Bereich der "Multi-Source-Feedbacksystem[e]"<sup>153</sup>, da es mehrere Beurteiler als Quelle der Beurteilung heranzieht. Dieses Beurteilungssystem kann einmal als reines System zur Beurteilung von Führungskräften verstanden werden, bei welchen die Beurteilung durch die unterstellten Mitarbeiter, andere Führungskräfte auf derselben Ebene, übergeordnete Führungskräfte und Kunden erfolgt, wobei sich die Führungskraft zur Vergleichbarkeit zunächst selbst bewertet<sup>154</sup>.

In einem weitergefassten Ansatz wird das 360°-Feedback sowohl als Instrument zur Mitarbeiterbeurteilung als auch zur Beurteilung von Führungskräften herangezogen. Nach diesem Modell ist das 360°-Feedback in sechs Stufen<sup>155</sup> unterteilt, wobei eine dieser Stufen nur bei der Beurteilung von Führungskräften Anwendung findet. Die erste Stufe stellt auch hier die Selbstbeurteilung durch den zu beurteilenden dar. Als praxisbezogener Vorteil bei dieser Herangehensweise ist zu nennen, dass sich durch das Erkennen von eigenen Defiziten deren Thematisierung in einem Beurteilungsgespräch erübrigt. Zudem erhält der zu beurteilende das Gefühl, selbst am Beurteilungsprozess mitzuwirken. In der zweiten Stufe erfolgt die Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten. Neben der Beurteilung selbst kommt dem Vorgesetzten auch die Aufgabe zu, alle im Rahmen des 360°-Feedback erhobenen Daten zu sammeln und mit dem zu beurteilenden das Feedback-Gespräch zu führen. In der dritten Stufe beteiligt sich der nächsthöhere Vorgesetzte zusätzlich an der Beurteilung. Der Vorteil liegt darin, dass dieser einen breiteren Blickwinkel hat und somit als Schnittstelle der Beurteilung im größeren Unternehmenszusammenhang fungiert. Dadurch lassen sich auch zielführendere Entscheidungen bezüglich des zukünftigen Entwicklungsbedarfs des zu beurteilenden fällen. Die vierte Stufe kommt nur bei der Beurteilung von Führungskräften zur Geltung. In dieser Stufe beurteilen die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten. Es bietet sich hierzu an, den Mitarbeiter am Ende seines eigenen Beurteilungsgesprächs nach der Meinung über die Leistung des Vorgesetzten zu fragen. In der fünften Stufe findet die

---

<sup>153</sup> Vgl. Treier [2009], S. 123, S. 128.

<sup>154</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 367ff.

<sup>155</sup> Vgl. Hilb [2011], S. 79-83.

Beurteilung durch die gleichrangigen Kollegen dar, während in der sechsten und letzten Stufe die internen und externen Kunden zur Beurteilung beitragen. Interne Kunden sind dabei als jene Unternehmensbereiche zu verstehen, welche auf die Vorarbeit eines anderen Bereichs angewiesen sind. Der Ablauf des 360°-Feedback-Prozesses ist nicht nur bezüglich seiner internen und externen Perspektiven als Ansatz für ein ganzheitliches System zu verstehen. Nach dem zugrunde liegenden Ansatz lässt sich das 360°-Feedback nämlich auch als Kreislauf darstellen, welcher auch die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Personalbeurteilungen veranschaulicht.

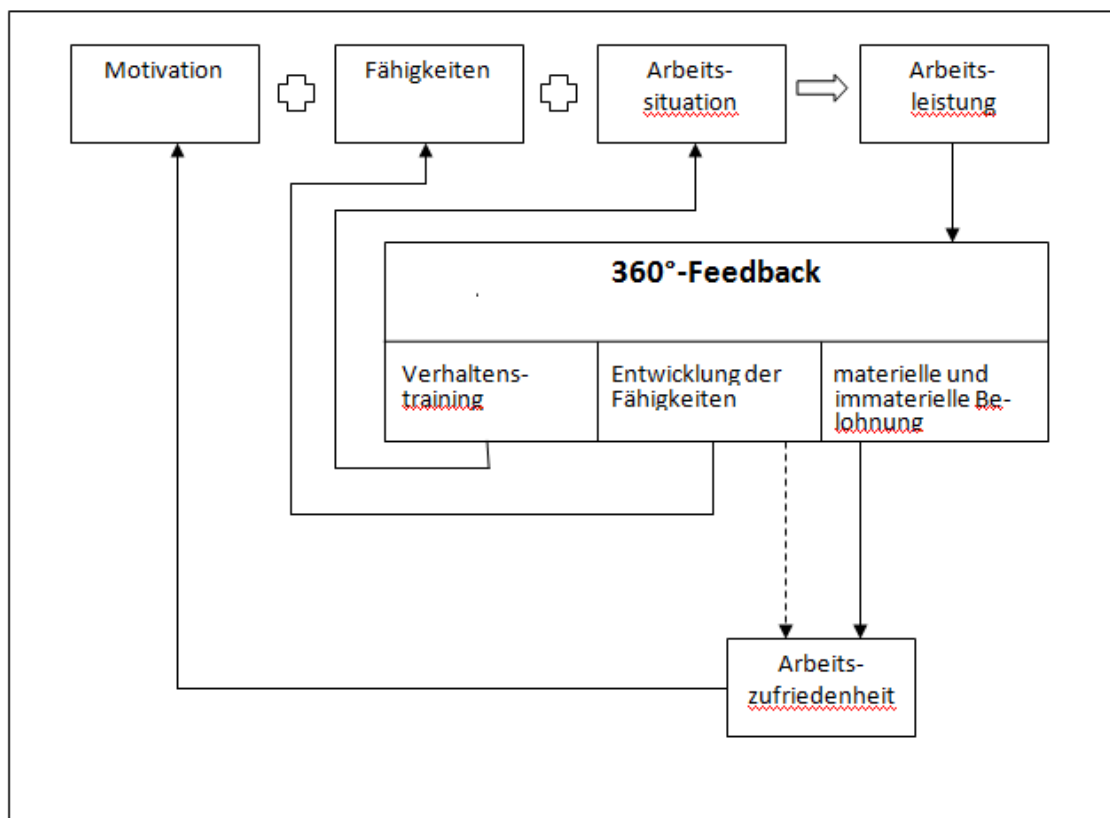


Abbildung 1. Kreislaufmodell des 360°-Feedback (Quelle: Hilb [2011], S. 77)

Grundlage für die Beurteilung ist die reale Arbeitsleistung des Mitarbeiters. Zunächst lassen sich aus der Beurteilung Ansätze für Maßnahmen in den Bereichen der Entwicklung des Mitarbeiterverhaltens (Verhaltenstraining), der Entwicklung der qualitativen Fähigkeiten des Mitarbeiters und der Belohnung des Mitarbeiters für seine Leistung ableiten. Durch Belohnung und teilweise auch durch die Entwicklung der Fä-

higkeiten des Mitarbeiters wird seine Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. Dies wirkt wiederum motivierend auf den Mitarbeiter. Die Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten ist auf der oberen Ebene als fertig entwickelte und einsatzfähige Fähigkeit zu verstehen, also beispielsweise eine erlangte Qualifikation. Die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens führt zu einer verbesserten Arbeitssituation. Motivation, Fähigkeiten und Arbeitssituation ergeben zusammen wiederum die Arbeitsleistung, auf deren Grundlage die Mitarbeiterbeurteilung stattfindet. Somit beginnt dieser Beurteilungsprozess von Neuem.

## **4.4 Die Integration der Beurteilungsperspektiven: das Balanced-Scorecard-Modell**

Um die Inhalte und Kriterien von Mitarbeiterbeurteilungen systematisieren und abbilden zu können und um so die Leistungen und Potenziale von Mitarbeitern (und Führungskräften) sichtbar darzustellen, bietet sich die Darstellung der Beurteilungsergebnisse im Sinne eines Balanced-Scorecard-Modells an. Generell dient die Balanced Scorecard in der Betriebswirtschaft der Erweiterung von klassischen Kennzahlenmodellen um „die Finanz-, die Kunden- und die Prozessperspektive sowie die Lern- und Wachstumsperspektive“<sup>156</sup>. Ausgehend von der Behandlung in der Literatur kann ein Balanced-Scorecard-Modell für das Personalmanagement als weiterer Schritt im Aufbau eines ganzheitlichen Systems der Mitarbeiterbeurteilung verstanden werden<sup>157</sup>, oder aber bereits als Bestandteil eines im nächsten Abschnitt thematisierten Personalcontrollings<sup>158</sup>. Beide Meinungen unterstützen jedoch die hier vorliegende Einordnung des Balanced-Scorecard-Modells als Schritt von der Personalbeurteilung hin zum Personalcontrolling. Dass dieser Ansatz auf dem 360°-Feedback aufbaut, zeigt sich in der Integration der Kunden-, Finanz-, Prozess- und Potenzialperspektive<sup>159</sup> in ein Gesamtsystem der Abbildung. Diese Perspektiven äußern sich in den vier Dimensionen des Ansatzes (wirtschaftlich, prozessbezogen, entwicklungsbezogen, kundenbezogen)<sup>160</sup>.

---

<sup>156</sup> Vgl. Scholz [2009], S. 449.

<sup>157</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 377.

<sup>158</sup> Vgl. Treier [2009], S. 356ff.

<sup>159</sup> Vgl. Treier [2009], S. 357f.

<sup>160</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 377f.

Die wirtschaftliche Dimension besteht in der Mitarbeiterbeurteilung auf Grundlage des Beitrages, den der einzelne Mitarbeiter durch seine Leistung zum Unternehmensergebnis leistet. Die Prozessdimension wird abgebildet anhand des Beitrages des Mitarbeiters zur Umsetzung und positiven Beeinflussung von unternehmensinternen Arbeitsabläufen. Die Entwicklungsdimension wird von zwei Seiten beleuchtet. Einmal wird wie stark sich der Mitarbeiter an der Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. seiner Abteilung mitwirkt. Auf der anderen Seite bezieht sich dieser Bereich auf die bereits angesprochene qualitative Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und die Frage, inwieweit der Mitarbeiter diese verfolgt. Die Kundendimension umfasst alle Aspekte des Mitarbeiterverhaltens gegenüber Kunden und die darüber erzeugten Vorteile für das Unternehmen. Diese kann darüber hinaus das Verhalten gegenüber allen mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden externen Beteiligten mit einbeziehen. Diese Dimensionen korrespondieren weitgehend mit den genannten Perspektiven. Dabei erscheint die Prozessperspektive als weiter gefasst als die Prozessdimension, da sie die Bewertung der Kundenorientierung in die Bewertung von Prozessen integriert. Als Grundlage für einen Balanced-Scorecard-Ansatz ist stets die Vereinbarung von klaren Zielen für eine Periode notwendig, da nur so die ganzheitliche Beurteilung der Mitarbeiterleistung im Vergleich zu einer Ausgangsbasis möglich ist<sup>161</sup>.

Zur konkreten Umsetzung eines Balanced-Scorecard-Modells im Personalmanagement<sup>162</sup> werden jeder der oben genannten Dimensionen eigene Ziele zugeordnet, wobei der gewünschte Zielwert genau definiert sein muss. Diese Ziele werden an bestimmte Maßnahmen zur Zielerreichung geknüpft. Die Beurteilung in den einzelnen Dimensionen richtet sich nach dem jeweiligen Grad der Erreichung des gesetzten Ziels. Diese zu erreichenden Ziele müssen zudem nach ihrer Wichtigkeit gewichtet werden, um den übergeordneten Grad der Zielerreichung insgesamt feststellen zu können. Die Ganzheitlichkeit dieses Beurteilungsansatzes ergibt sich schließlich aus der Möglichkeit, die Mitarbeiterbeurteilung sowohl an der Zielerreichung in den einzelnen Handlungsdimensionen als auch an der Zielerreichung im Kontext des Gesamtunternehmens durchzuführen.

---

<sup>161</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 378.

<sup>162</sup> Vgl. Stock-Homburg [2013], S. 385f.

Im nächsten Schritt bildet die Mitarbeiterbeurteilung die Grundlage der Datengewinnung für die Bewertung des Personalmanagement im Sinne des betriebswirtschaftlichen Controlling-Begriffes.

## **4.5 Personalcontrolling als ganzheitliche und erfolgsorientierte Integration der Beurteilungsergebnisse**

Der Zugang zum Begriff des Personalcontrollings soll zunächst über die Klärung des gängigen Controlling-Begriffs stattfinden. Versteht man Controlling nämlich nur im Sinne des deutschsprachigen Begriffs Kontrolle, werden die wichtigsten Funktionen des betriebswirtschaftlichen Controlling übersehen. Der Begriff Kontrolle bezieht sich im betriebswirtschaftlichen Kontext lediglich auf den Abgleich der gesetzten Ziele mit dem Grad der Zielerreichung<sup>163</sup>. Das Controlling hingegen umfasst die „Beherrschung, Lenkung, Steuerung, Regelung von Prozessen“<sup>164</sup> und erstreckt sich somit über die Funktionen der Planung, Budgetierung, Ausführung sowie letztlich auch der Evaluation von Prozessen<sup>165</sup>. Jedoch stellt dies nur das gängige Verständnis des Controlling-Begriffs dar. Die eigentlichen Steuerungsaufgaben, die Zielformulierung und Planung der Prozesse zur Zielerreichung stellt weiterhin die Aufgabe des Managements dar. Das Controlling hingegen nimmt eine Informationsfunktion ein, es soll einerseits über den Stand der Zielerreichung informieren, andererseits soll es dem Management Informationen darreichen, aus welchem dieses die Entscheidungsfindung im Sinne seiner Verantwortung für den Unternehmenserfolg ableitet. Den enger gefassten Controlling-Begriff stellt somit der Bereich dar, in welchem sich eine Schnittmenge aus den Aufgaben des Controllings und des Managements findet<sup>166</sup>.

Dem Personalcontrolling kommt ebenfalls die Informations- und Entscheidungsfunktion bei der Planung zu<sup>167</sup>. Personalcontrolling kann demnach wie folgt definiert werden:

---

<sup>163</sup> Vgl. Horváth [2011], S. 16.

<sup>164</sup> Ebd.

<sup>165</sup> Vgl. ebd.

<sup>166</sup> Vgl. Horváth [2011], S. 17f.

<sup>167</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 136.

„Das Planungs- und Kontrollgestützte, integrative Evaluationsdenken und – rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere zu deren ökonomischen und sozialen Folgen.“<sup>168</sup>

Da die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion sowie eine Analysefunktion<sup>169</sup> auch durch das Controlling bedingt werden, sind diese auch im Sinne der zugrundeliegenden Informationsfunktion zu kategorisieren. Die Planungsfunktion bezeichnet das Personalcontrolling als Grundlage für die Formulierung von Zielen und von Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele und beinhaltet die Verteilung der (Personal-) Ressourcen. Die Steuerungsfunktion bezieht sich auf die Begleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen, indem die aus Kennwerten gewonnenen Erkenntnisse die Grundlage für die Formulierung gezielter Maßnahmen bilden<sup>170</sup>. Die Kontrollfunktion stellt dann Soll-Ist-Vergleich zur Bewertung des Grades der Zielerreichung dar, wobei auch die Zukunftsperspektive durch die Planung neuer Zielwerte hier eine Rolle spielt. Die Kontrolle steht also im Zusammenhang mit der Informationsfunktion des Personalcontrolling, da es gerade die Aufgabe hat, vergleichbare Kennwerte zu generieren<sup>171</sup>. Die zusätzlich genannte Analysefunktion beschreibt die Aufgabe des Personalcontrollings, Abweichungen zwischen gesetzten und erreichten Zielen zu begründen und aus dieser Einsicht auf die Annäherung zwischen Zielformulierung und Zielerreichung hinzuwirken.

Da der Begriff der Kontrolle somit nur den Soll-Ist-Vergleich und damit einen Aspekt der Aufgaben des Personalcontrolling darstellt, wird für eine Veranschaulichung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des Personalcontrolling (bzw. des Controlling an sich) ein Regelkreismodell empfohlen<sup>172</sup>:

---

<sup>168</sup> Wunderer/Jaritz [2006], S. 14.

<sup>169</sup> Vgl. ebd.

<sup>170</sup> Vgl. Treier [2009], S. 351.

<sup>171</sup> Vgl. Treier [2009], S. 350f.

<sup>172</sup> Vgl. Scholz [2014], 137f.



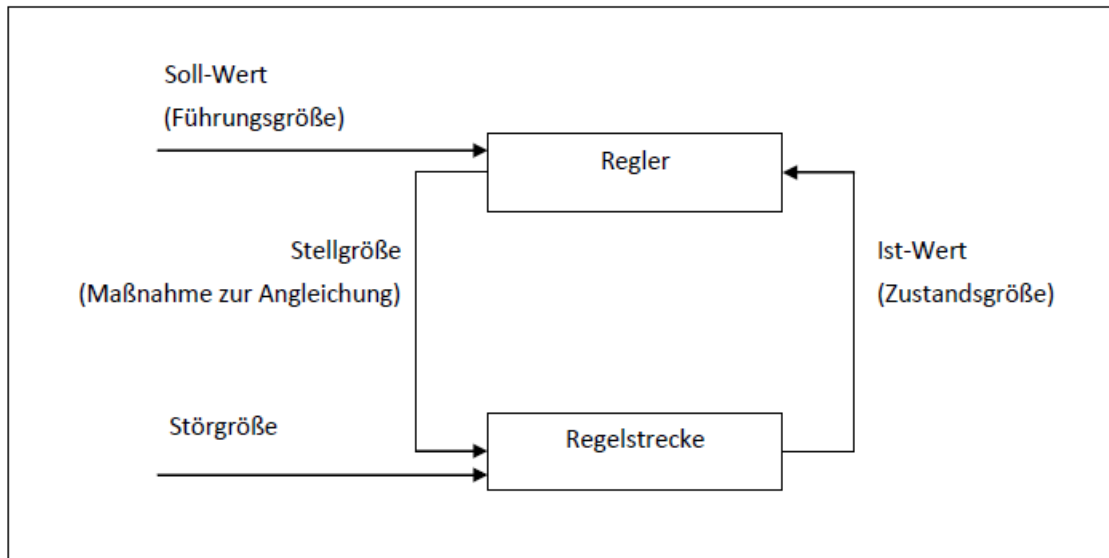


Abbildung 2. Regelkreismodell des Personalcontrollings (Quelle: Scholz [2014], S. 138)

Ein festgestellter Ist-Wert, die Zustandsgröße, soll an einen festgelegten Soll-Wert angeglichen werden, die Führungsgröße, welche somit von außerhalb des Regelkreises bestimmt wird. Dies erfolgt über den Regler, welcher die Aktionseinheit darstellt, die den Ist- an den Soll-Wert anpassen soll. Die Stellgröße, also die konkreten Maßnahmen zur Annäherung der Werte geht aus dem Regler hervor und beeinflusst das zu regelnde bzw. zu beeinflussende Objekt, welches als Regelstrecke bezeichnet wird. Durch diesen Prozess ergibt sich ein neuer Ist-Wert, welcher wiederum mit einem gewünschten Soll-Wert abgeglichen werden kann, wodurch der Kreislauf von Neuem beginnt. Störgrößen, welche die Anpassung des zu regelnden Objekts unerwartet von außen beeinflussen können, sollten dabei schon mit einkalkuliert sein<sup>173</sup>.

Neben der gängigen Einteilung der Dimensionen des Personalcontrolling in Kosten-, Effizienz- (bzw. Wirtschaftlichkeits-) und Effektivitäts- (bzw. Erfolgs-) Controlling<sup>174</sup> lässt sich auf Grundlage des Regelkreismodells eine anschaulichere Einteilung der Dimen-

<sup>173</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 138f.

<sup>174</sup> Vgl. Wunderer/Jaritz [2006], S. 16f.; Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 302.

sionen erstellen. Bei diesem Modell ist jeweils ein Element des Regelkreises zu analysieren, während die anderen Elemente feststehen. Es handelt sich dabei um die vier Elemente Ist-Wert, Soll-Wert, Maßnahme / Verfahren und Entscheidung<sup>175</sup>. Demnach wird die Übereinstimmung des Soll- und Ist-Werts durch ein Erfolgscontrolling gemessen, bei welchem der Ist-Wert Gegenstand der Analyse ist. Der Soll-Wert hingegen wird in einem Zielcontrolling analysiert, wobei festzustellen ist, ob der Soll-Wert sinnvoll gewählt wurde. Gegenstand eines Planungscontrollings ist dann die Analyse der gewählten Verfahren zur Entscheidungsfindung. Es soll hinterfragt werden, ob diese Verfahren auch zum gewünschten Ziel führen. Schließlich ist ein Aktivitätscontrolling zu nennen, welches sich mit der Gestaltung der zu wählenden Maßnahmen befasst und diese analysieren soll. Zusätzlich kann auch noch ein Metacontrolling eingeführt werden, welches das Personalcontrolling selbst regelmäßig auf seine Effektivität überprüft.

Diese Dimensionen sind jedoch nicht direkt als Ersatz für die zuvor genannte Einteilung zu verstehen. Nach der üblichen Einteilung stellt ein Kostencontrolling zusätzlich die Kostenplanung und Kontrolle des Personalmanagement dar, während ein Effizienzcontrolling im Sinne der Wirtschaftlichkeit die kostenmäßige Produktivität des Personalmanagement abbildet. Das Effektivitätscontrolling stellt schließlich „den Beitrag der personalwirtschaftlichen Maßnahmen zum Unternehmenserfolg“<sup>176</sup> dar und hat somit den Bezug zum Personalmanagement in seiner Wertschöpfungsfunktion. Der Wertschöpfungsgedanke stellt das grundlegende Streben jedes Unternehmens nach der Generierung von Gewinn dar. Die Wertschöpfung wird üblicherweise anhand der Wertschöpfungskette von Michael Porter veranschaulicht, welche hier abgewandelt und auf die Elemente der Wertschöpfung in der Hotellerie dargestellt werden soll.

---

<sup>175</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 138f.

<sup>176</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 137.

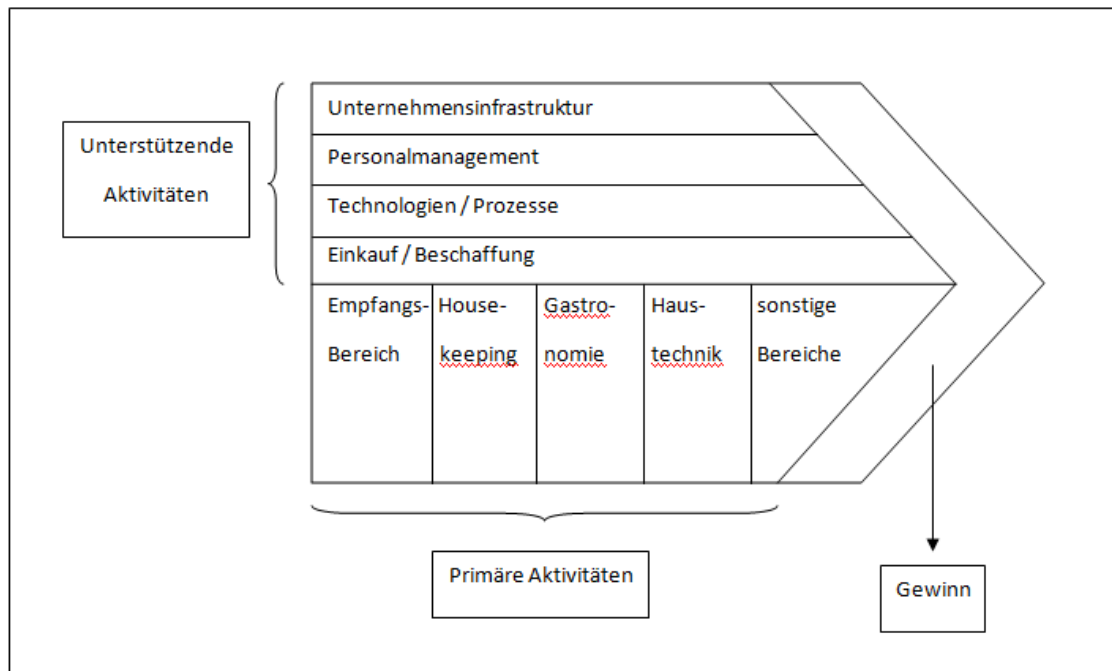


Abbildung 3. Wertschöpfungskette in der Hotellerie (Quellen: Kirsch [2005], S. 61; Gardini [2014], S. 50ff.)

Die primären Aktivitäten sind als konkrete Abteilungen in einem Unternehmen zu verstehen, während die unterstützenden Aktivitäten den Abteilungen übergeordnet sind und alle Abteilungen betreffen und beeinflussen. Alle primären und unterstützenden Aktivitäten verursachen Kosten. Der Gewinn entspricht dem Mehrwert, den die Kunden über die reinen Produktions- oder Erstellungskosten der Dienstleistung hinaus bereit sind zu zahlen. Dieser Mehrwert muss durch die gezielte Gestaltung der Aktivitäten generiert werden. Vereinfacht gesagt wird „ein Wert geschaffen, der den Wert der Vorleistungen übersteigt“<sup>177</sup>.

Jeder Aktivität kann nun ebenfalls eine Wertschöpfungsfunktion zugewiesen werden, woraus sich in Summe die Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens ergibt. Für das

<sup>177</sup> Kirsch [2005], S. 60.

Personalmanagement bedeutet dies, dass alle seine Aufgaben wiederum in eine Wertschöpfungskette eingehen<sup>178</sup>:

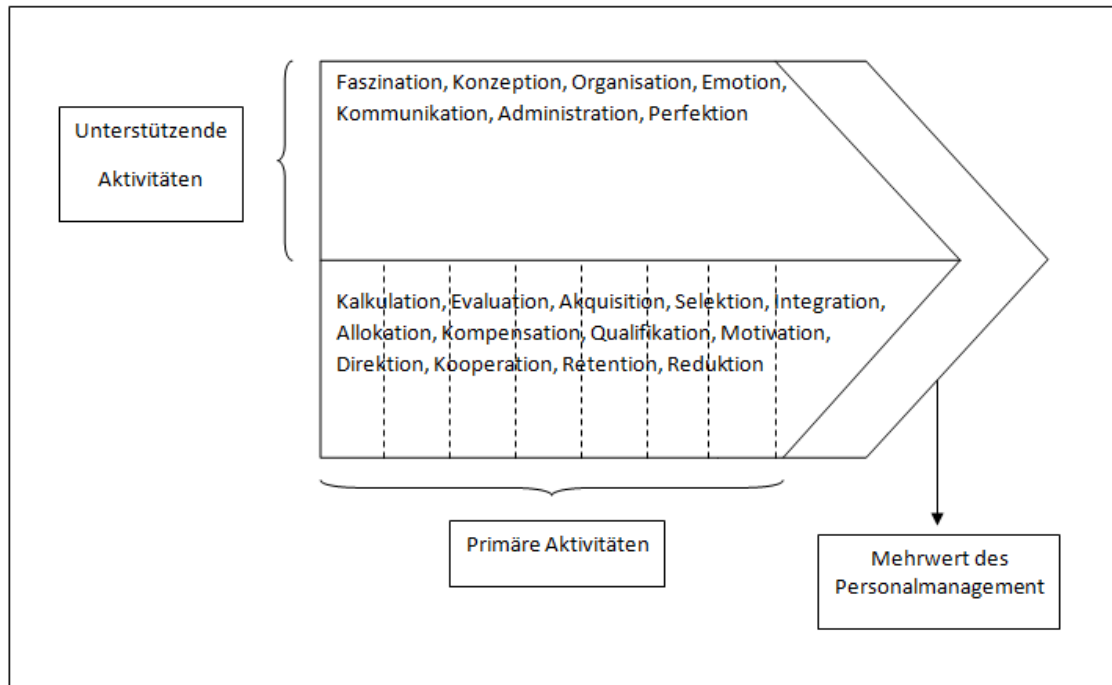


Abbildung 4. Wertschöpfungskette des Personalmanagements (Quellen: Kirsch [2005], S.61; Scholz [2014], S. 86)

Beispiele für primäre Aktivitäten sind nach dieser Darstellung alle direkt die Wertschöpfung beeinflussenden Maßnahmen wie beispielsweise die Personalbedarfsbestimmung und die Entlassung von Mitarbeitern. Unterstützende Aktivitäten wären demnach alle Maßnahmen mit indirektem Bezug zur Wertschöpfung des Personalmanagements, beispielsweise die Organisation des Personalmanagements oder die Steuerung der Kommunikation im Unternehmen<sup>179</sup>. Da das Personalmanagement nicht direkt einen Gewinn für das Unternehmen erzielen kann, steht hier der durch gezielte Gestaltung

<sup>178</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 85f.

<sup>179</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 86.

der Personalmanagementaktivitäten erreichte Mehrwert, der in die Gesamtwertschöpfung des Unternehmens eingeht stellvertretend für den Gewinn.

Daraus sollte sich erschließen, wie sehr die Bewertung aller Vorgänge in einem Unternehmen Aufschluss darüber geben kann, wo ein Mehrwert generiert wird bzw. wo Verbesserungsbedarf besteht. Den Mitarbeitern und den Führungskräften lässt sich dabei mit die wichtigste Rolle zurechnen, da sie den Erfolg aller Unternehmensprozesse durch ihre Arbeitsleistung beeinflussen. Damit ergibt sich ein Kreislauf von der Mitarbeiterbeurteilung unter Einbeziehung aller Perspektiven (360°-Feedback) über strukturierte Systeme zur Abbildung der Mitarbeiterleistung und deren Entwicklung (Balanced-Scorecard-Modell) hin zu einem Personalcontrolling, welches durch die generierten Informationen wiederum den Input für den gesamten Kreislauf liefert. So lässt sich die Personalbeurteilung durch die daraus resultierenden Informationen als fester Bestandteil eines Personalcontrollings verstehen, während das Personalcontrolling Informationen liefert, welche als Grundlage in eine erneute Mitarbeiterbeurteilung einfließen<sup>180</sup>. Um die Informationsgewinnung aus dem Personalcontrolling möglichst ganzheitlich zu gestalten, muss allerdings die Grundlage in einem Ansatz liegen, der über Indikatoren auch einen Soll-Ist-Vergleich qualitativer Werte wie der qualitativen Fähigkeiten von Mitarbeitern zulässt, der diese also im Sinne eines Controllings quantifizierbar macht<sup>181</sup>.

## **4.6 Eine für die Hotellerie entwickelte Beurteilungsstrategie: Der Mitarbeiteraktienindex**

Im Folgenden soll ein spezieller Ansatz der Mitarbeiterbeurteilung beschrieben werden, welcher hier besondere Relevanz hat, da er für die Anwendung in einem Hotelbetrieb (Hotel Schindlerhof in Nürnberg) entwickelt wurde<sup>182</sup>. Zusätzlich bringt dieser Ansatz eine weitere Dimension in die Überlegungen zu Mitarbeiterbeurteilungen ein, da die Mitarbeiter hier zum Teil sich selbst beurteilen.

---

<sup>180</sup> Vgl. Wucknitz [2009], S. 252.

<sup>181</sup> Vgl. Treier [2009], 355ff.

<sup>182</sup> Vgl. Kobjoll/Wiesmann [2012]

Es handelt sich hierbei um den Mitarbeiteraktienindex, kurz MAX, ein softwaregestütztes System, bei dem die Mitarbeiter eines Unternehmens ihre eigene Leistung zum Teil selbstkritisch beurteilen und unter anderem aufgrund dieser Selbstreflexion und den durch die Beurteilung erhobenen Kennzahlen die Motivation zur Leistungssteigerung erhalten können. Die Idee dazu entstand ausgehend von der Situation, ein Hotel mit wenig Grundkapital führen zu müssen, was es unmöglich machte, die Gäste über eine umfangreiche Ausstattung zu begeistern. Stattdessen sollte die Leistung der Mitarbeiter, insbesondere deren Verhalten gegenüber den Gästen den Unterschied machen. Dies ist wiederum nur durch eine starke emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber möglich. Dass die Ziele, welche mit dem Mitarbeiteraktienindex verfolgt werden eine grundlegende Rolle für das Selbstverständnis des Hotels Schindlerhof spielt, lässt sich auch dadurch belegen, dass diese sich zusammenfassend auf der Website des Hotels unter den "Spielregeln"<sup>183</sup> wiederfinden.

Konkret stellt der Mitarbeiteraktienindex ein System dar, bei dem jeder Mitarbeiter als Anfangswert 1000 sogenannte Pixel erhält. Der jeweils durch die Beurteilung beeinflusste eigene Kurswert eines Mitarbeiters wird über die erhobenen Kennzahlen monatlich festgestellt und kann von diesem stets eingesehen werden. Dabei haben die Mitarbeiter nur auf ihren jeweils eigenen Kurswert Zugriff. Direkte Vorgesetzte haben jedoch die Möglichkeit, die Werte ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter einzusehen, damit bei starken Veränderungen Probleme frühzeitig erkannt werden können. Die Bewertung erfolgt bei diesem Modell auf Grundlage von klar definierten und gleichbleibenden Elementen. So erhält der Mitarbeiter Punkte angerechnet, wenn er das betriebsinterne Zeitplanungsmodell nutzt, regelmäßig Verbesserungsvorschläge einreicht, Fehler vermeidet, geringe Fehlzeiten aufweist und stets pünktlich zur Arbeit erscheint. Für die Nichteinhaltung von Beurteilungskriterien sind Punktabzüge vorgesehen, wobei diese so gestaltet sind, dass sie dem Mitarbeiter zumutbar sind und nicht sofort stark negative Veränderungen des Kurswertes herbeiführen. Als Anreiz zur Erbringung von Leistungen, welche Punkte generieren wird monatlich 1% des Kurswertes abgezogen. Dies hat zwar nur geringen Einfluss auf den Kurswert, allerdings wird in diesem Vorgehen doch eine motivierende Komponente gesehen. Neben den genannten Beurteilungskriterien gibt es auch die Möglichkeit, den Kurswert durch Teilnahme

---

<sup>183</sup>Vgl. <http://www.schindlerhof.de/de/schindlerhof/grundsatzespielkultur> (03.06.2014).

an freiwilligen Aktivitäten zu Erhöhen. Diese sind die Einbringung in Projekte, wobei diese generell in der Freizeit des Mitarbeiters bearbeitet werden, sowie das Wahrnehmen von Weiterbildungsmöglichkeiten, welche ebenfalls in die Freizeit fallen. Erbringt ein Mitarbeiter besonders positive Leistungen, welche im Beurteilungssystem nicht konkret bewertet werden, erhält er dafür ebenfalls Punkte. Besonders negative Leistungen werden jedoch mit einem Punktabzug gewertet (dies gilt auch für Abmahnungen). Ferner wird auch die langjährige Mitarbeit im Unternehmen belohnt, indem zu Betriebsjubiläen eine Punktegutschrift erfolgt.

Dieses System beruht somit nicht nur auf einer Selbstbewertung der Mitarbeiter. Die meisten der genannten Elemente sind für Vorgesetzte sichtbar und überprüfbar, weshalb dieses Modell eher den klassischen Methoden der Mitarbeiterbeurteilung verwandt zu sein scheint. Jedoch findet beispielsweise bei dem Element der Pünktlichkeit eine reine Selbstbewertung statt, indem nicht gemessen wird, wie oft ein Mitarbeiter um wie viele Minuten zu spät eintrifft, sondern der Mitarbeiter seine allgemeine Pünktlichkeit selbst bewertet. Natürlich wird häufige Unpünktlichkeit von Vorgesetzten aber auch erkannt. Das Modell beinhaltet somit allerdings auch die Möglichkeit für Vorgesetzte, eine unrealistische Selbsteinschätzung von Mitarbeitern zu erkennen. Dieses Ziel wird auch bei Beurteilungsgesprächen verfolgt. Diese finden regelmäßig statt und beinhalten eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters nach festgelegten Kriterien und die Einschätzung des Vorgesetzten nach denselben Kriterien. Die Grundlage für ein Beurteilungsgespräch bildet somit gerade der Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung.

Das Modell des Mitarbeiteraktienindex beeinflusst auch weiterführende Modelle, welche gezielt der Verbesserung der Unternehmensergebnisse dienen. Dabei handelt es sich zunächst um einen Index für einzelne Teams. Dieser ergibt sich aus den kumulierten Kurswerten der Teammitglieder und wird von erfolgsbezogenen Faktoren beeinflusst. Verursacht ein Team bzw. eine Abteilung Reklamationskosten, so werden Punkte abgezogen. Ist dies nicht der Fall, werden Punkte gutgeschrieben. Werden die Umsatzziele pro Monat nicht erreicht, resultiert das ebenfalls in einem Punkteabzug. Ähnlich werden die Zielkosten pro Monat mit einem Punkteabzug bei Überschreitung und einer Punktegutschrift bei Unterschreitung bewertet. Auch Zu- und Abgänge von Mitarbeitern werden auf Teambasis durch Punktegutschrift bzw. –abzug bewertet. Dadurch sollen Probleme in einzelnen Abteilungen frühzeitig erkannt werden, welche sich

letztlich darin widerspiegeln, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Der zweite Index zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse wird auf der Ebene des Gesamtunternehmens festgestellt. Er setzt sich aus der Gesamtheit der Team-Indizes zusammen. In diesem Index werden alle Reklamationskosten, welche keinem Team direkt zugeordnet werden können analog zu der teambasierten Bewertung berücksichtigt. Daneben wird die Kostenperspektive berücksichtigt, indem ein Zielwert für den Wareneinsatz einzuhalten ist. Somit ergibt sich ein erfolgsorientiertes System, welches sowohl durch die Mitarbeiter, als auch durch deren Vorgesetzte direkt beeinflusst werden kann. Der einzelne Mitarbeiter erhält monatlich eine Bewertung seiner Leistung sowie seines Verhaltens und schon allein aus dem spielerischen Charakter dieser Bewertung bezieht er die Motivation, diese positiv zu beeinflussen. Diese wird aber genauso durch die Einsichtnahme des Vorgesetzten und den Wunsch, stetige Verbesserung zu zeigen beeinflusst. Da die Verbesserung des Kurswertes an konkrete, für die Verfolgung der Unternehmensziele als wichtig erkannte Leistungen und Verhaltensweisen geknüpft ist, wird der einzelne Mitarbeiter auch gerade zur Erbringung solcher Leistungen und Verhaltensweisen angehalten. Durch die Erweiterung des Modells auf die Team- und schließlich die Unternehmensebene wird auch die Leistungsbereitschaft von Vorgesetzten und Führungskräften auf dieselbe Weise erhöht. Es ergibt sich letztlich ein System, welches das Verhalten aller am Unternehmenserfolg beteiligten gezielt fördert und die Beteiligung an der Zielerreichung für jeden Beteiligten zudem sichtbar macht.



## **5 Die Übertragbarkeit von erfolgsorientierten Personalmanagementstrategien auf die Hotellerie**

### **5.1 Die Struktur der Hotelbranche in Deutschland**

Eine Verbindung des Personalmanagement, vor allem mit den zuvor thematisierten Möglichkeiten ganzheitlicher und erfolgsorientierter Ansätze lässt sich über die vorhandene Literatur kaum herstellen. Bezüge zu bestimmten Branchen beziehen sich in aller Regel auf Großunternehmen, zumeist des industriellen Sektors. So lässt sich als ein gängiger Ansatz die Mitarbeiterkategorisierung bei General Electric genannt werden<sup>184</sup>, während konkrete Beispiele der Implementierung von Personalmanagementansätzen auf Unternehmen wie beispielsweise Aldi, BMW oder Siemens<sup>185</sup> beziehen. Deshalb soll zunächst ein Einblick in die Branchenstruktur der Hotellerie in Deutschland gegeben werden.

Hierfür ist zunächst eine kurze Definition der Arten der Beherbergungsbetriebe notwendig. Beherbergungsbetriebe lassen sich am treffendsten in die klassischen Beherbergungsbetriebe (klassische Hotellerie) und die sonstigen Beherbergungsbetriebe (Parahotellerie) aufteilen<sup>186</sup>. Die klassische Hotellerie umfasst dabei alle Arten von Hotels, Motels, Gasthäusern, Pensionen, sowie Appartements, sofern diese über ein hotelähnliches Housekeeping verfügen. Zur Parahotellerie zählen hingegen Ferienhäuser/-wohnungen, Campingplätze und Jugendherbergen. Im Folgenden wird sich die Darstellung auf die klassische Hotellerie beziehen. Dabei wird von einem einzelnen Hotel als zu betrachtete Einheit ausgegangen, unabhängig davon, ob das Hotel in eine übergeordnete Organisationsform eingebettet ist. Eine weitere Perspektive ist zudem die Einordnung der Beherbergungsbetriebe insgesamt in die Gesamtbranche des Gastgewerbes.

---

<sup>184</sup> Vgl. Knoblauch [2010]

<sup>185</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger [2012], S. 290ff.

<sup>186</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 3ff.

Basierend auf der Branche des Gastgewerbes machten die Hotelbetriebe im Jahr 2013 16,3% aller Betriebe aus, wobei die Hotellerie aber mit 30,9% am Umsatz der Branche beteiligt war. Darüber hinaus beschäftigt die Hotellerie 23,6% aller Arbeitnehmer in der Branche<sup>187</sup>. Die Umsatzentwicklung in der Hotellerie hat sich nach erheblichen Umsatzrückgängen im Jahr 2009 als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise insgesamt wieder auf einem positiven Niveau eingependelt, wobei im Jahr 2010 der Höhepunkt seit 2004 erreicht wurde:

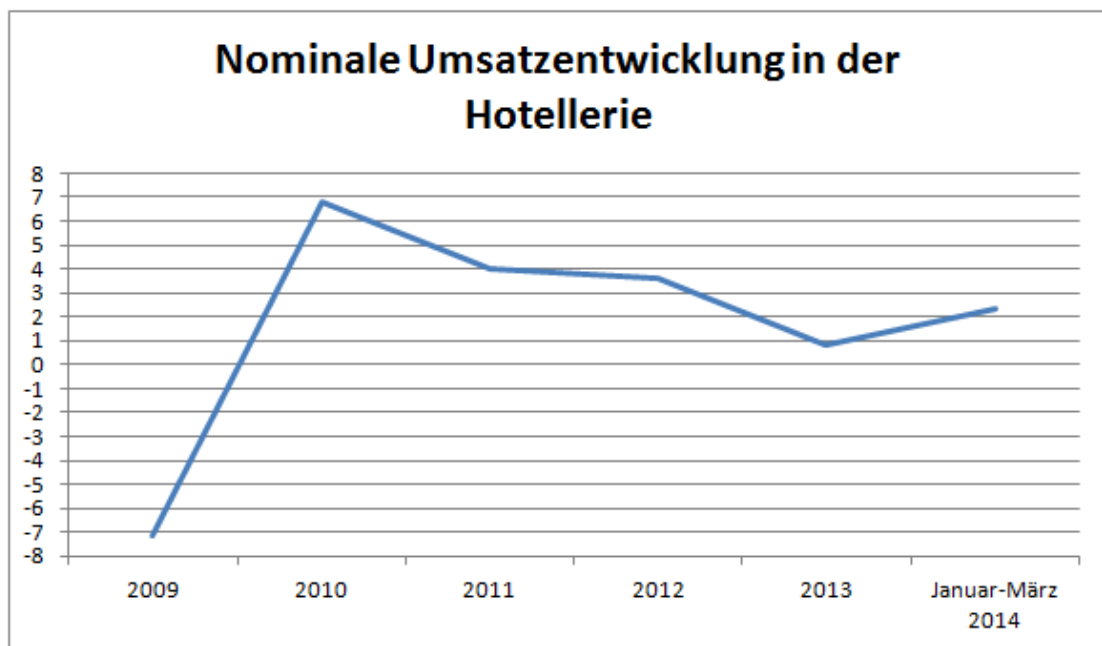


Abbildung 5. Nominale Umsatzentwicklung in der Hotellerie 2009-2014 (Quelle: DEHOGA [2014b], S. 2)

Jedoch meldeten 45,6% der Hotelbetriebe für das Jahr 2013 sinkende Erträge, während nur 18,9% der Betriebe ihre Erträge gegenüber dem Vorjahr steigern konnten<sup>188</sup>. Bei der Kostenstruktur sehen 40% der Betriebe die allgemeinen Betriebskosten als größtes Problem dar. Die allgemeinen Personalkosten werden von 34% der Betriebe

<sup>187</sup> Vgl. <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/gastgewerbe-im-ueberblick/> (18.06.2014)

<sup>188</sup> Vgl. DEHOGA [2014a], S. 6.

als problematischer Bereich angesehen, die Kosten für die Personalgewinnung sehen zudem 32% der Betriebe als Problem an<sup>189</sup>. Diese Zahlen beziehen sich auf den Winter 2013/2014. Auffällig ist, dass für denselben Zeitraum 72,8% der Betriebe eine gleichbleibende Mitarbeiterzahl angaben. Somit kann bereits eine vorgezogene Wirkung des kommenden Mindestlohns angenommen werden<sup>190</sup>. Die Geschäftslage wird über die letzten Jahre unterschiedlich bewertet. Da die jüngsten Zahlen zur Bewertung der aktuellen Geschäftslage sich auf das Winterhalbjahr 2013/2014 beziehen, soll hier die Entwicklung der Bewertung im Vergleich der vorangegangenen Winterhalbjahre beispielhaft dargestellt werden:

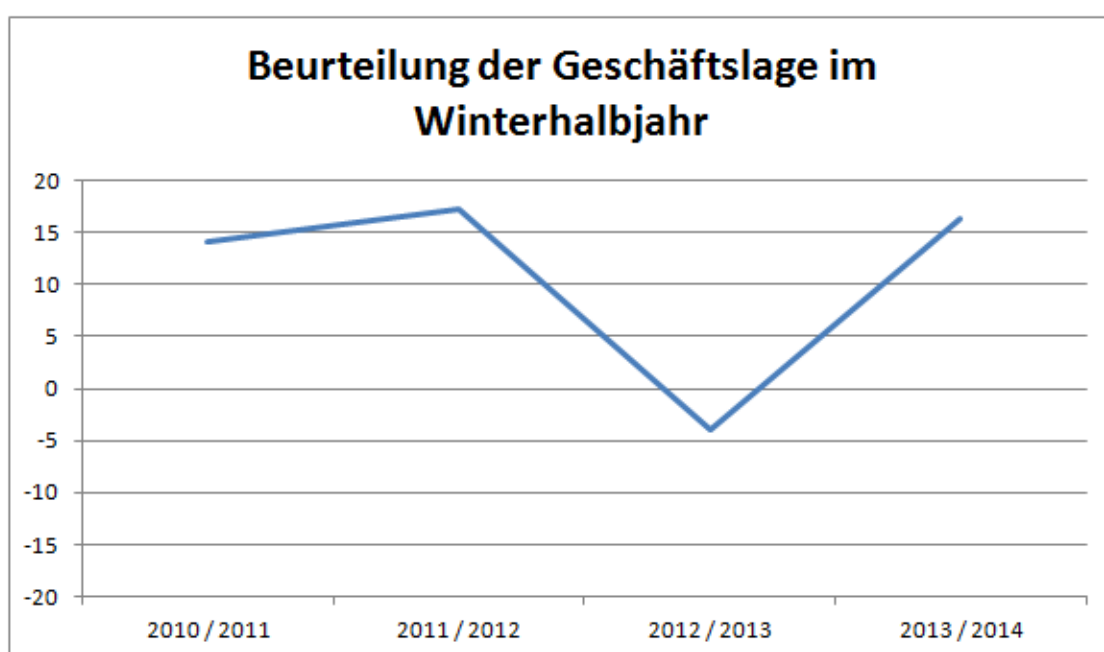


Abbildung 6. Beurteilung der Geschäftslage in der Hotellerie Winter 2010/2011 bis Winter 2013/2014 (Quelle: DEHOGA [2014a], S. 4)

Die Grundlage stellt hierbei der Saldo aus Positiv- und Negativbewertungen dar. Nach einer Überwiegend negativen Beurteilung der Geschäftslage im vorangegangenen Winter hat sich die Lage aktuell wieder erholt. Die Lagebeurteilung in den Sommermo-

<sup>189</sup> Vgl. DEHOGA [2014a], S. 8.

<sup>190</sup> Vgl. DEHOGA [2014a], S. 7.

naten stellt sich demgegenüber stets deutlich besser dar als im Winter. Für den Sommer 2014 erwarten 34,2% der Betriebe eine positive Entwicklung<sup>191</sup>.

Für den Bereich des Personals in der Hotellerie wurde bereits die hohe Bewertung der Personalkosten bzw. der Kosten der Personalgewinnung erwähnt. Ein möglicher Ansatz in der Hotellerie zur Geringhaltung der Personalkosten kann sich in der Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse widerspiegeln. Im Jahr 2013 waren von ca. 460 000 Beschäftigten nur ca. 260 000 Beschäftigte in sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen untergebracht. Dieser Anteil an geringfügig Beschäftigten ist allerdings auch ein Phänomen des gesamten Gastgewerbes<sup>192</sup>. Andererseits kann der Hohe Anteil an geringfügig Beschäftigten aber auch auf die in Kapitel 3.2 angesprochene Notwendigkeit zur gezielten Einsatzplanung hinweisen. Mit Blick auf die Ausbildungssituation, welche sich hier aufgrund des vorliegenden Zahlenmaterials nur auf die Gesamtbranche beziehen lässt, so ist festzustellen, dass die Zahl der Ausbildungsverhältnisse sich zwischen 2003 und 2013 zunächst bis 2007 erhöht hat, seitdem aber stark gesunken ist. Während 2007 ca. 107 000 bestehende Ausbildungsverhältnisse im Gastgewerbe gezählt wurden, waren es 2013 nur noch ca. 63 000<sup>193</sup>.

## **5.2 Möglichkeiten der Implementierung von Personalmanagementstrategien in der Hotellerie**

Trotz oder vielleicht gerade wegen einer nur leicht positiven Lage der Hotelbranche und den starken Schwankungen, welchen sie in den letzten Jahren unterlag, lässt sich für die Branche eine besondere Hinwendung zur Konsolidierung bzw. idealerweise zur Steigerung der Betriebsergebnisse fordern, gerade um unerwarteten Einbrüchen entgegenzuwirken (so hatte etwa der milde Winter 2013/2014 einen Einfluss auf die Umsatzentwicklung von Hotels in Wintersportgebieten<sup>194</sup>). Dies lässt sich auch auf den Bereich des Personalmanagements übertragen, gerade vor dem Hintergrund der großen Bedeutung, welche den Personalkosten zukommt. Wenn auch die Mitarbeiterzahl

---

<sup>191</sup> Vgl. DEHOGA [2014a], S. 2.

<sup>192</sup> Vgl. DEHOGA [2014b], S. 4f.

<sup>193</sup> Vgl. DEHOGA [2014b], S. 10.

<sup>194</sup> Vgl. DEHOGA [2014a], S. 2.

derzeit im Allgemeinen gleich bleibt, so hat in der Hotellerie mit ihrem Dienstleistungscharakter das Personal doch einen großen Einfluss auf den allgemeinen Erfolg.

Generell können alle eingangs genannten Aufgaben des Personalmanagements auch für die Hotellerie erkannt werden:

- Bestimmung des Personalbedarfs (bzgl. Anzahl, Struktur und Qualität)
- Analyse des bestehenden Personals (qualitative und quantitative Messungen, Soll-Ist-Vergleiche gemäß der Zielsetzung)
- Gewinnung von Personal (extern wie intern)
- Personalentwicklung (Weiterbildungsmaßnahmen)
- Entlassung von Mitarbeitern
- Verteilung von Mitarbeitern auf Stellen
- Mitarbeiterführung
- Kostenplanung und Budgetierung der Personalarbeit
- Personalmarketing (Employer Branding)
- Sammlung von Verbesserungsvorschlägen

Da für die Durchführung einer Vielzahl von Aufgaben aber auch entsprechendes Personal benötigt wird, stellt sich die Frage ob eine umfangreiche Umsetzung in der Hotellerie möglich ist<sup>195</sup>. Die Struktur der Hotellerie in Deutschland lässt dies für die meisten Hotels wohl kaum zu. Im Jahr 2012 hatten die Hotels im Durchschnitt 44 Zimmer, wobei 88% der Hotels über weniger als 49 Zimmer verfügten<sup>196</sup>. Des Weiteren erwirtschafteten 70,8% der Hotels im Jahr einen Umsatz von € 17 500 bis € 250 000<sup>197</sup>. Dies lässt insgesamt auf eher kleine und Umsatzschwache Betriebe im Bereich der Hotellerie schließen.

---

<sup>195</sup> Vgl. Scholz [2014], S. 144; dort ist die Überlegung insbesondere auf ein Personalcontrolling bezogen.

<sup>196</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 8f.

<sup>197</sup> Vgl. Gardini [2014], S. 9.

Dennoch können zahlreiche Aspekte des Personalmanagement und der Mitarbeiterbeurteilungsverfahren auf die Hotellerie übertragen werden. Die für das Personalmanagement erkannten Trends, insbesondere der demografische Wandel und der Wertewandel stellen Entwicklungen dar, welche sich gesamtgesellschaftlich und damit auch auf die Hotellerie auswirken. Dass auch Fragen der Personalmanagementethik nicht zu kurz kommen sollten lässt sich am großen Anteil der geringfügig Beschäftigten in der Hotellerie erkennen. Hier scheint die Hotellerie in großen Teilen ein Niedriglohnssektor zu sein, weshalb gerade die Frage nach dem Zusammenhang zwischen den motivierenden Faktoren der Arbeit und des dadurch beeinflussten Unternehmenserfolgs zu beachten ist.

Im Übergang zu den Verfahren der Personalbeurteilung ist zu sagen, dass die genannten Verfahren durchaus ihren Platz in Hotelbetrieben haben können. Der Grundgedanke der Beurteilung von Mitarbeitern im Hinblick auf die Erreichung gesetzter Ziele lässt sich dabei auch besonders auf bestimmte Abteilungen übertragen. So können etwa Ziele für die Hausdamen gesetzt werden, beispielsweise in der Anzahl der an einem Tag zu reinigenden Zimmer. Gerade wenn die Umsatzstruktur nur die Beschäftigung einer bestimmten Zahl an Mitarbeitern erlaubt, kann ein solches Mittel die Servicequalität verbessern, insbesondere wenn es mit Belohnungen für überdurchschnittliche Leistungen verbunden ist. Auch eine Beurteilung nach dem 360°-Feedback-System ist durchaus übertragbar auf die Hotellerie. Gerade die Kundenperspektive spielt ja für die Hotelbranche eine besondere Rolle. Zahlreiche Hotels holen bereits Kundenmeinungen zur Servicequalität ein. Wenn diese so strukturiert werden, dass diese einzelnen Bereichen im Unternehmen zugerechnet werden können, oder idealerweise sogar einzelnen Mitarbeitern, dann lässt sich das Kundenfeedback letztlich auch im Sinne des Personalcontrollings gezielt messen. Wird festgehalten, welche Mitarbeiter zum bewerteten Zeitraum in den bewerteten Bereichen tätig waren, so können auch Rückschlüsse auf die Leistung einzelner Mitarbeiter gezogen werden. Sind die Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen so organisiert, dass sie einem direkten Vorgesetzten zugeordnet werden können, dann lässt sich auch über die Perspektive der Vorgesetztenbeurteilung ein Einfluss auf die Führungsqualität herstellen. Ein Balanced-Scorecard-Modell und insbesondere ein Personalcontrolling sind sicherlich aufgrund des Arbeits- und Zeitaufwandes in der Hotellerie schwer umzusetzende Instrumente. Jedoch kann das Wissen um solche Instrumente, ihre Struktur und Funktionsweisen, sowie ihre Wirkungszusammenhänge durchaus Ansätze für eine teilweise oder vereinfachte Umsetzung liefern. Die Komplexität der Darstellung solcher Modelle liegt letztlich auch darin

begründet, dass für eine theoretische Darstellung ein umfangreiches Bild ihrer Funktionen und Dimensionen vermittelt werden muss. Das Modell des Mitarbeiteraktienindex zeigt, dass gerade die Entwicklung von Systemen auf Grundlage der individuellen Ausgangssituation und den Ansprüchen an die Unternehmensentwicklung zu einem umfangreichen und zielgerichteten System führen kann. Allerdings soll der Abschnitt zu den Kriterien für Beurteilungen, insbesondere für Messungen einen deutlichen Hinweis darauf geben, dass jedes Beurteilungssystem nur dann sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn klar formulierte Ziele und Fragestellungen nach den Regeln der Empirie bewertet werden. Wenn nämlich das Ergebnis eines Beurteilungsverfahrens letztlich nicht die gestellten Fragen beantwortet, dann haben auch die Darstellung der Ergebnisse in strukturierten Modellen und die Heranziehung der Ergebnisse zur Entscheidungsfindung keine oder sogar negative Auswirkungen auf die Unternehmensergebnisse. Werden Arbeitszeit und damit Kapital in Systeme investiert, welche keinen Nutzen haben, so hat dies sicher eine negative Auswirkung auf die Wertschöpfung des Personalmanagements und damit auf die Wertschöpfung des Unternehmens. Zudem können negative Auswirkungen daraus resultieren, dass die erhobenen Daten nicht der Arbeitswirklichkeit der Mitarbeiter entsprechen oder dass der Grund der Datenerhebung nicht ausreichend vermittelt wird. Dadurch entsteht aus Mitarbeitersicht Intransparenz, das Beurteilungsverfahren kann sogar als ungerecht empfunden werden.

## 6 Fazit

Der Begriff Personalmanagement mag zunächst wie eine moderne Bezeichnung für das althergebrachte Personalwesen erscheinen. Beginnt man sich aber mit dem Begriff und seinen Inhalten auseinanderzusetzen, erhält man bald ein völlig anderes Bild. Es stellt sich heraus, dass der Personalmanagementbegriff kaum etwas mit der traditionellen Personalverwaltung gemeinsam hat. Die Verwaltung des Personals im ursprünglichen Sinn stellt lediglich eine Aufgabe unter vielen dar. Das Personalmanagement befasst sich darüber hinaus mit allen das Personal betreffenden Aktivitäten, von der Planung des Bedarfs über die Einstellung von Mitarbeitern bis hin zur Freisetzung von Mitarbeitern. Besonders interessant sind allerdings die Aktivitäten, welche dazwischen liegen. Denn dort tritt der eigentliche Managementgedanke des Personalmanagementbegriffs in den Vordergrund: die Personalarbeit soll geplant, gesteuert und kontrolliert werden, unter dem Kerngedanken der Verfolgung von Zielen und Strategien. Dies bedingt wiederum, dass die Ziele des Unternehmens und die Strategien zu deren Erreichung formuliert sein müssen. Darin zeigt sich die Verflechtung des Personalmanagements mit dem Gesamtkontext eines Unternehmens. Es stellt keine untergeordnete Verwaltungsaufgabe dar, sondern assistiert der Unternehmensführung als erfolgsorientiertes Managementtool. Durch die Umsetzung eines zielgerichteten Personalmanagements kommt dem einzelnen Mitarbeiter sogleich eine bedeutende Rolle zu. Er wird vom bloßen Erbringer von Arbeitsleistung zu einem Erfolgsfaktor. Damit verändert sich aber auch die Sichtweise der Unternehmensführung auf die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter werden zu einem Teil des Unternehmenskapitals, sie stellen eine Ressource dar. Damit sind jedoch auch negative Assoziationen verbunden. In der Tat ist auch ethisch-moralischer Perspektive darauf zu achten, dass die Mitarbeiter nicht zu Objekten degradiert werden. Vielmehr sollen die Mitarbeiter auch nicht auf rein quantitativer Ebene bewertet werden, sondern insbesondere auch auf Grundlage ihrer qualitativen Fähigkeiten. Neben der Perspektive der Entwicklung von Fähigkeiten ergibt sich bei der Erweiterung der Mitarbeiterbeurteilung hin zu einem 360°-Feedback auch die Hinzuziehung von allen Beteiligten, mit denen ein Mitarbeiter in Kontakt steht. Dies erweitert die Beurteilung um zusätzliche Rückmeldungen, welche ein Gesamtbild des Mitarbeiters in seinem Umfeld entstehen lassen. Im Bezug auf die Hotellerie ist dabei insbesondere die Kundenperspektive von Bedeutung. Die Erhebung einer Vielzahl von Daten aus unterschiedlichen Perspektiven erfordert eine systematische Darstellung der Beurteilungsergebnisse. Auf Grundlage eines Balanced-Scorecard-Modells lässt nicht nur die Beurteilung aus Sicht der einzelnen Perspektiven übersicht-



lich abbilden, die Beurteilungsperspektiven lassen sich auch zu einem Gesamtbild zusammenfassen. Hat man erst umfangreiches Datenmaterial gesammelt, sollte dieses auch zielführend genutzt werden. Dazu bietet sich die Erfassung der generierten Daten in Anlehnung an ein Controlling-System an. Besonders im Sinne eines Regelkreises zeigt sich die Bedeutung eines Personalcontrollings. Es wird ein dynamisches System gebildet, welches stets Daten zu Diskrepanzen zwischen den Unternehmenszielen und dem Grad der Zielerreichung liefert und so die Grundlage für die zeitnahe Ergreifung von Gegenmaßnahmen bietet. Das aus der Hotellerie stammende Modell des Mitarbeiteraktienindex stellt schließlich ein System dar, welches Überlegungen der aufeinander aufbauenden Beurteilungssysteme aufgreift. Es soll aber auch aufzeigen, dass die beschriebenen Systeme nicht in ihrer Gesamtheit implementiert werden müssen. Da es sich bei der Hotellerie um eine Branche handelt, welche eher nicht über die Mittel zur Umsetzung komplexer Systeme im Bereich des Personalmanagements verfügt, empfiehlt sich geradezu eine gezielte Auswahl von Aspekten und Instrumenten aus den beschriebenen Systemen. Da die Durchführung eines erfolgsorientierten Personalmanagements als Gesamtsystem und die Erfassung und Bewertung mitarbeiterbezogener Leistungsdaten als Subsystem nur sinnvoll gestaltet werden kann, wenn damit klar definierte Ziele verfolgt werden. Die Festlegung von Unternehmenszielen ist die Aufgabe der Unternehmensführung, das Personalmanagement kann bei der Erreichung des Zielzustandes mitwirken, das Personalcontrolling kann Anhaltspunkte liefern über den Grad der Zielerreichung durch die Mitarbeiter. Letztlich aber kann das Personalmanagement nur so gut sein, wie das Gesamtsystem in das es sich als Unternehmensbereich einordnet.

---

## Literaturverzeichnis

Bartscher, T./Stöckl, J./Träger, T. [2012]

Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, München u.a. 2012.

DEHOGA [2014a]

Branchenbericht Winter 2013/14, Berlin 2014.

DEHOGA [2014b]

Zahlenspiegel I/2014, Berlin 2014.

DGFP [2013]

DGFP-Praxispapiere: Megatrends und HR Trends 2013, Düsseldorf 2013.

Gardini, M. [2014]

Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements: Hotelbranche - Hotelbetrieb – Hotelimmobilie, 2. Aufl., München 2014.

Hänssler, K. H. [2011]

Management in der Hotellerie und Gastronomie: betriebswirtschaftliche Grundlagen, 8. Aufl., München 2008.

Hilb, M. [2011]

Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, 20. Aufl., Köln 2011.

Horváth, P. [2011]

Controlling, 12. Aufl., München 2011.

Kirsch, W. [2005]

Die Führung von Unternehmen: Ausgewählte Studentexte, München 2005.

Knoblauch, J. [2010]

Die Personalfalle: schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen, Frankfurt a. M. 2010.

Kobjoll, K./Wiesmann, M. [2012]

MAX – das Stimmungsbarometer: Mitarbeiterführung mit Werten und Zielen, Zürich 2012.

Kuhn, T./Weibler, J. [2012]

Ethikbewusstes Personalmanagement: Erfolgsstrategische Selbstverständlichkeit oder moralische Herausforderung?, in: Kaiser, S./Kozica A. (Hrsg.): Ethik im Personalmanagement: zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen, Mering 2012.

Scholz, C. [2009]

Vahlens großes Personallexikon, München 2009.

Scholz, C. [2014]

Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Aufl., München 2014.

Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. [2013]

Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 7. Aufl., Wiesbaden 2013.

Stock-Homburg, R. [2013]

Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 3. Aufl., Wiesbaden 2013.

Thommen, J.-P. [2008]

Lexikon der Betriebswirtschaft: Managementkompetenz von A bis Z, 4. Aufl., Zürich 2008.

Treier, M. [2009]

Personalpsychologie im Unternehmen, München 2009.

Woll, A. [2008]

Wirtschaftslexikon, 10. Aufl., München 2008.

Wucknitz, U. D. [2009]

Handbuch Personalbewertung: Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien für das Human Capital Management. 2. Aufl., Stuttgart 2009.

Wunderer, R./Jaritz, A. [2006]

Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, 3. Aufl., München 2006.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname